



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

O Plano de Negócios da Associação de Mutualismo de Santo Antão (AMUSA)

Juari Vicente Lopes Duarte Nobre

Mindelo, Janeiro de 2021



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

O Plano de Negócios da Associação de Mutualismo de Santo Antão (AMUSA)

Juari Vicente Lopes Duarte Nobre

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão das Instituições Financeiras realizada sob a orientação científica do Doutor Jorge José Martins Rodrigues e da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor.

Constituição do Júri:

Presidente - Doutor José Manuel Oliveira Pires

Arguente - Doutor Joaquim Ferrão

Vogal – Doutor Jorge José Martins Rodrigues

Mindelo, Janeiro de 2021

“O único lugar onde a pobreza deve existir é em museus.”

Muhammad Yunus

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos EROS NOBRE, LAURYN NOBRE, EDUARDO NOBRE e ELLEN NOBRE, que me encorajam para alcançar metas e sonhar cada vez mais alto, aos meus finados avós maternos, Arcângela A. Martina (Mê Neza) e Joaquim J. Lopes (Djéck), pessoas que fizeram de mim quem sou hoje e ao falecido tio António Maurício Duarte (Tony Duarte) que me impulsionou nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Começar por enaltecer os orientadores Professor Doutor Jorge Rodrigues e a Professora Doutora Ana Maria Sotomayor neste processo, pois foram impecáveis e mais que orientadores, autênticos parceiros, pelo que devo reconhecer que o resultado é nosso.

É claro que para alguém oriundo de uma família tão humilde quanto a minha, torna-se impossível estudar sem apoios e entre eles, queria aqui enaltecer o apoio que recebi do meu Tio Manuel Rocha e minha Mãe Joana Lopes, durante todo este percurso.

Agradeço a todos os colegas, porque muitos estiveram presentes nesta etapa, muitas vezes a proporcionar-me a perceção de certos assuntos, quando com eles debatendo, como é o caso de Fredilson Lopes, Raquel Almeida, Jaime, e outros.

Nataniel Fortes, foi sempre mais que um colega, um irmão para todas as horas, o qual eu meti nesta jornada. Força irmão, espero por si.

Agradecer ainda o ISCEE pela paciência comigo desde a primeira hora. Um abraço especial à Dr^a. Lia Medina e à colaboradora Carla Cruz pela forma delicada e muito cordial que trata as pessoas.

Agencia Polar, na pessoa do Sr. Viúla, pela prontidão em apoiar na sua área de atuação, pessoa pela qual desenvolvi um enorme respeito, carinho e admiração.

Por fim, agradecer a DEUS pela bênção.

RESUMO

Sendo o microcrédito uma área sensível e “esquecida” pelo sistema financeiro Cabo-verdiano e dada a importância desta no desenvolvimento socioeconómico das Micro e Pequenas Empresas (MPE) e dos negócios informais e familiares de Santo Antão, pela pequenez da sua economia, ausência de recursos, dispersão geográfica e falta de acesso ao financiamento, este trabalho vem colmatar algumas lacunas em termos estratégicos e de planificação da Associação para Mutualismo de Santo Antão (AMUSA), que funciona exclusivamente no território regional e que necessita dar um salto qualitativo tendo por base o planeamento. A elaboração deste plano de negócios da AMUSA, não só vai guiar a instituição na prossecução dos objetivos de viabilidade e sustentabilidade, como servirá de instrumento para adquirir a certificação do Banco de Cabo Verde.

A metodologia do trabalho baseia-se no estudo de caso, com ênfase na análise documental histórica, análises e projeções financeira e pesquisa exploratória, por via de análise quantitativa e qualitativa dos dados.

A questão de partida da presente investigação é a seguinte: Será a atividade de microcrédito viável e sustentável num mercado como Santo Antão? As conclusões apontam para a viabilidade de uma Instituição de Microfinanças em Santo Antão, no caso em estudo a AMUSA, mas tendo em consideração as condições observadas de aumento da carteira de crédito, diminuição da inadimplência e outros requisitos traçados.

O plano de negócios revela-se fundamental para garantir o sucesso e a viabilidade do projeto, pelo que no presente estudo é proposto um plano de negócios para a AMUSA.

Palavras-chave: plano de negócios, microcrédito, inadimplência, viabilidade e sustentabilidade.

ABSTRACT

The microcredit being a sensitive and “forgotten” area by the Cape Verdean financial system and given its importance in the socioeconomic development of Micro and Small Enterprises (MEE) and in the informal and family businesses of Santo Antão, due to the smallness of its economy, lack of resources, geographical dispersion and lack of access to finance, this work fills some gaps in strategic and planning terms of the Association for Mutualism of Santo Antão (AMUSA), which operates exclusively in the regional territory and which needs to make a qualitative leap based on planning. The elaboration of this AMUSA business plan will not only guide the institution in pursuing its feasibility and sustainability objectives, but will also serve as an instrument to acquire the certification from the Cape Verdean Bank.

The methodology of the work is based on the case study, with emphasis on historical document analysis, financial analysis and projections and exploratory research, through quantitative and qualitative data analysis.

The starting question of the present investigation is: "Is the microcredit activity viable and sustainable in a market like Santo Antão?" The conclusions point to the viability of a Microfinance Institution in Santo Antão, in this case AMUSA, but taking into account the observed conditions of increasing the credit portfolio, decreasing default and other requirements.

The business plan proves to be fundamental to guarantee the success and viability of the project, so in the present study a business plan is proposed for AMUSA.

Keywords: business plan, microcredit, default, feasibility and sustainability.

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Delimitação do estudo	1
1.2. Justificação do tema	2
1.3. Objetivo geral e objetivos específicos da investigação	2
1.4. Metodologia utilizada.....	3
1.5. Estrutura da dissertação.....	3
Capítulo 2 – Revisão da literatura	5
2.1. Introdução.....	5
2.2. Breve historial do microcrédito.....	6
2.3. O microcrédito.....	9
2.3.1 Importância do microcrédito	9
2.3.2 Métodos de atuação das instituições de microcrédito	10
2.4. O plano de negócios	12
2.4.1 A importância do plano de negócios	12
2.4.2 Estrutura de um plano de negócios	13
Capítulo 3 – Metodologia	17
Capítulo 4 – O Plano de Negócios	20
4.1 Sumário executivo.....	20
4.2 Breve apresentação da AMUSA-MPC.....	22
4.2.1 Identificação do negócio.....	22
4.2.1.1. Visão.....	22
4.2.1.2. Missão	22
4.2.1.3. Valores	22
4.2.1.4. Histórico da instituição.....	23
4.2.1.5. Análise das cinco forças competitivas de Porter.....	24
4.2.1.6. Análise SWOT	26
4.3 Análise do mercado	30
4.3.1 Microcrédito e <i>benchmarking</i> das melhores práticas.....	30
4.3.2 A AMUSA-MPC.....	33
4.3.2.1 O agente de crédito e sua importância no processo	33
4.3.2.2 O acesso ao microcrédito	34
4.3.2.3 A sustentabilidade da AMUSA.....	35

4.3.2.4	Taxas aplicadas	36
4.3.2.5	A legislação cabo-verdiana	36
4.3.2.6	Clientes	37
4.3.2.7	Perfil.....	38
4.3.2.8	Forma de atendimento	38
4.3.2.9	Nível de inadimplência	39
4.4	Concorrência	40
4.4.1	Diferencial competitivo	40
4.4.2	Perfil da concorrência	41
4.5	Fornecedores	42
4.6	Desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas	42
4.7	Estratégia de marketing	43
4.8	Considerações finais.....	46
Capítulo 5	- Conclusões e recomendações	47
REFERÊNCIAS	BIBLIOGRÁFICAS	49
Apêndices	52
Apêndice 1	- Plano de Ação	52
Apêndice 2	- Investimento.....	56
Apêndice 3	- Plano de Vendas / Empréstimos Cedidos	58
Apêndice 4	- Mapa de Custos e Despesas com Pessoal	61
Apêndice 5	- Amortizações	62
Apêndice 6	- Plano de Financiamento	63
Apêndice 7	- Demonstração de Resultados	64
Apêndice 8	- Mapa de Cash Flows	66
Apêndice 9	- Balanço	70
Apêndice 10	- Indicadores de Rendibilidade	73
Apêndice 11	- Mapa de Poupanças de Clientes.....	74
Apêndice 12	- Plano de Amortização de empréstimo tomado	75
Apêndice 13	- Quadro de Reforço Carteira Mensal (Unidade: ECV).....	78

Índice de Quadros

Quadro 1 - Análise das cinco forças de Porter	25
Quadro 2 - Análise SWOT	26
Quadro 3 - Estratégias da análise SWOT	27
Quadro 4 - Benchmarking das melhores práticas	32
Quadro 5 - Perfil da concorrência	41

Lista de Abreviaturas

ADA - Appui au Développement Autonome

AMUSA - Associação para Mutualismo de Santo Antão

BADEA - Banco Árabe para o Desenvolvimento Económico em África

BCV – Banco de Cabo Verde

CECV – Caixa Económica de Cabo Verde

CITI-HABITAT - Centro de Inovação em Tecnologias de Intervenção Social para o Habitat

CPCM-MAIENSE - Cooperativa de Poupança e Crédito Maiense

ECV – Escudos Cabo-verdianos

FAMI-PICOS - Associação de Apoio às Iniciativas de Autopromoção Familiar

FAM-F - Federação das Associações Cabo-verdianas de Microfinanças

IMF – Instituição de Microfinanças

MCA - Millenium Challenge Account

MPE – Micro e Pequenas Empresas

MORABI - Associação Cabo-verdiana de Autopromoção da Mulher

MPC – Mutualismo, Poupança e Crédito

OMCV - Organização das Mulheres de Cabo Verde

ONG's - Organizações Não-Governamentais

PNUD – Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas

SOLDIFOGO - Organização das Associações de Solidariedade para o Desenvolvimento da Ilha do Fogo

SOLMI - Associação de Apoio às Iniciativas de Autopromoção

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atualizado Líquido

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Delimitação do estudo

O presente estudo corporiza-se num plano de negócios para uma instituição de microcrédito da Ilha de Santo Antão, a Associação para Mutualismo de Santo Antão (AMUSA). Apesar de a instituição existir há já algum tempo (cerca de uma década), esta não dispõe de linhas orientadoras previamente definidas, espelhadas num plano de negócios, estando a funcionar de forma *ad hoc* e muito intuitiva. De acordo com Monteiro, Resende e Silva (2017), um plano de negócios deve ser:

- Um processo de validação de uma ideia, através do qual se obtêm elementos para decidir se se deve ou não iniciar um negócio;
- Um instrumento de diminuição de riscos. Ao estudar-se a viabilidade elencam-se ações preventivas contra possíveis ameaças. Analisa-se o mercado e os potenciais clientes, evitam-se esforços desnecessários, investimentos improdutivos e gastos supérfluos;
- Documento essencial para a negociação e obtenção de recursos;
- Um mecanismo que permite refletir sobre a viabilidade do negócio. Será que vale a pena? É isto que foi idealizado? Depois de elaborado, um plano de negócios pode indicar novos caminhos – mesmo que leve a desistência – a reformulação do projeto ou a formulação de uma nova ideia;
- Um meio de comunicação entre o promotor/empreendedor e a sua equipa, já que as informações existentes no plano (missão, objetivos, metas e estratégias) irão guiar todos os intervenientes;
- Uma ferramenta dinâmica de apoio à gestão. No entanto, sempre que necessário, deverá ser ajustado às contingências e às novas exigências do negócio.

Deste modo, o plano de negócios pode ser entendido como uma ferramenta de comunicação (para atrair investimentos e parceiros estratégicos, garantir empréstimos, demonstrar lucratividade), de gestão (acompanhar, executar, controlar e corrigir,

mediante estabelecimento de metas e objetivos, por forma a comparar projeções com realizações) e ainda como uma ferramenta de planificação (Emerson, 2015).

1.2. Justificação do tema

As razões da escolha do tema são várias, e entre elas destacam-se a necessidade de se debruçar sobre a temática proposta, para melhor perceber o funcionamento do microcrédito em Santo Antão, dar contributos para a melhoria do sistema e da instituição em causa, mas sobretudo porque a AMUSA tem vindo a funcionar sem um plano orientador, que possibilite a sustentabilidade e a viabilidade do seu negócio.

Sendo assim, e dada a importância do plano de negócios em qualquer empresa, propusemos a elaboração daquele que servirá de guia para a AMUSA. Como refere Taniguchi (1996) “planear é contruir uma ponte entre o sonho e o possível”, pelo que independentemente da dimensão, do investimento e do número de funcionários, qualquer pequena empresa necessita de um plano de negócios, pois este não deverá ser necessariamente complexo, desde que contenha o necessário, com qualidade e precisão de informações. Há gestores que consideram que o plano de negócios é uma ferramenta produzida e utilizada exclusivamente no início das atividades de uma empresa. Contudo, esta ideia não é correta, sendo que se pode elaborar um plano de negócios depois de a empresa estar a funcionar. Importa salientar que é necessário elaborar um plano de negócios antes sequer de a empresa se lançar no mercado, tendo em conta a sua importância e um dos seus propósitos que é testar a viabilidade do negócio, para decidir entre investir ou mudar de negócio ou reinventar o negócio em causa.

1.3. Objetivo geral e objetivos específicos da investigação

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa consiste em elaborar um plano de negócios para uma instituição de microcrédito, a AMUSA, e consequente contribuir para o desenvolvimento do microcrédito em Santo Antão.

Com o presente estudo pretende-se analisar de que forma é viável e sustentável uma empresa de microcrédito num mercado como Santo Antão, tendo como objetivo dar resposta à seguinte questão de investigação: Será a atividade de microcrédito viável e sustentável num mercado como Santo Antão?

Para a prossecução do objetivo geral destacam-se alguns objetivos específicos, nomeadamente:

- Conhecer melhor a atividade de microcrédito em Cabo Verde;
- Perceber melhor as leis que regulam o microcrédito em Cabo Verde;
- Averiguar a viabilidade técnica e financeira da AMUSA no mercado;
- Contribuir para desenvolvimento do microcrédito em Santo Antão;
- Analisar a AMUSA no mercado;
- Contribuir para novas pesquisas académicas deste género.

1.4. Metodologia utilizada

Para melhor contribuir para o desenvolvimento do microcrédito em Santo Antão e a forma de laborar da AMUSA, escolhemos trabalhar com uma análise quantitativa e qualitativa dos dados.

A metodologia do trabalho tem por base um estudo de caso, com ênfase na análise documental histórica, análises e projeções financeiras e pesquisa exploratória.

O trabalho é feito com foco na resposta à pergunta de partida: Será a atividade de microcrédito viável e sustentável num mercado como Santo Antão?

Para responder à questão de investigação fez-se uma revisão da literatura sobre as temáticas em estudo (plano de negócios e microcrédito).

Após a revisão de literatura foi feita a aplicação das temáticas estudadas a um caso prático com a elaboração de um plano de negócios para a AMUSA.

O estudo em causa tem um carácter exploratório.

1.5. Estrutura da dissertação

A presente dissertação é composta por 5 capítulos. No capítulo 1, respeitante à introdução, é feito um enquadramento do trabalho no seu todo, a justificação da escolha do tema, traçados os objetivos gerais e específicos da dissertação e é elaborado um resumo da metodologia e das técnicas utilizadas.

No segundo capítulo faz-se uma revisão de literatura sobre os temas em análise, nomeadamente o que se tem sido dito à volta do tema central que é o microcrédito, sua importância na vida das pessoas e para a economia e as formas de atuação das instituições de microcrédito e o objeto de trabalho que é o Plano de Negócios, onde nos debruçamos sobre sua importância e ainda sobre a estrutura ou estruturas.

O terceiro capítulo aborda as questões da metodologia, suas definições, as técnicas e as razões de serem escolhidas estas em detrimento de outras.

O capítulo 4 aborda o tema central, o Plano de Negócios propriamente dito, ou seja, a concretização do estudo de caso, que vai culminar na elaboração do Plano de Negócios da AMUSA.

O quinto e último capítulo é referente às conclusões do trabalho, recomendações para a AMUSA e para futuros trabalhos.

Capítulo 2 – Revisão da literatura

2.1. Introdução

O tema microcrédito encontra-se relacionado com os fenómenos da pobreza e da exclusão social e as desigualdades sociais associadas às mesmas e, consequentemente, com o desemprego. Segundo Afonso (2010), a base territorial dos mesmos advém de uma distribuição espacial desigual dos investimentos públicos e privados e de um processo de acumulação de riqueza em áreas geográficas específicas em detrimento de outras.

Nos momentos de instabilidade económica várias pessoas que se encontram desempregadas tornam-se empreendedoras por necessidade, pois criam os próprios negócios uma vez que não têm outra alternativa no mercado de trabalho. Geralmente são negócios informais, em que se desenvolvem tarefas simples, prestando serviços e conseguindo como resultado pouco retorno financeiro (Okano & Fernandes, 2016).

Uma das características do empreendedor por necessidade é a falta ou pouco capital para começar a empreender. Além disso não têm acesso a recursos, à educação e às mínimas condições para empreender de forma estruturada. Assim sendo, o microcrédito é considerado como sendo um importante instrumento para impulsionar o desenvolvimento dos empreendedores por necessidade, pois tem como objetivo promover a inclusão financeira e o desenvolvimento económico e social (Okano & Fernandes, 2016).

O microcrédito é um serviço financeiro dirigido a camadas pobres da população sem acesso ao crédito bancário (Silva, 2012). Consiste na provisão de pequenos empréstimos a pessoas em situação de pobreza e exclusão social para que estas possam desenvolver os seus próprios projetos de negócios, tornando-se empreendedores. Apoia projetos de autoemprego, através da garantia dos meios financeiros necessários à sua implementação, permitindo, deste modo, que essas pessoas se possam integrar profissionalmente, esperando-se que, assim, consigam um rendimento suficientemente elevado para garantir a sua subsistência e a das suas famílias (Afonso, 2010).

O empreendedorismo ocorre tanto entre pessoas que gerem grandes empresas como pequenos negócios. Contudo, para empreender é necessário deter recursos financeiros. Ora, no momento da necessidade e ausência destes recursos é que o microcrédito surge como fator de transformação que visa dar oportunidade para os empreendedores de baixos rendimentos, pois é um crédito alternativo concedido a pessoas físicas e jurídicas do setor formal e informal que, por diversos motivos, se privam do acesso ao sistema bancário tradicional (Sela, Sela & Costa, 2006).

Ao contrário do crédito tradicional, que é fornecido com base em garantias, solidez e património, o microcrédito é concedido tendo em conta uma análise socioeconómica do cidadão/cliente, realizada por um agente de crédito (Sela *et al.*, 2006).

Segundo Araújo e Carmona (2014), na literatura existem várias definições para o termo microcrédito, sendo que muitas vezes indica produtos e formas de concessão de crédito distintos. Neste sentido, é importante conhecer os principais aspetos que caracterizam o microcrédito como uma modalidade específica de crédito, nomeadamente:

- Crédito produtivo: o microcrédito visa apoiar atividades produtivas de negócios de pequeno porte mantidos por pessoas de baixo rendimento, não se destinando ao financiamento do consumo;
- Crédito orientado: o acompanhamento dos créditos é realizado pelo agente de crédito, que é o profissional que desempenha o papel de acompanhar o tomador antes, durante e depois de contraído o empréstimo;
- Sistema de garantias: uso do aval ou fiança solidária, que consiste na formação de grupos de tomadores que se responsabilizam solidariamente pelo compromisso com a instituição e assumem coletivamente as responsabilidades pelos créditos concedidos a cada um dos componentes do grupo.

2.2. Breve historial do microcrédito

A primeira manifestação de microcrédito ocorreu no sul da Alemanha em 1846, sendo implementada pelo alemão Friedrich Wilhelm Raiffeisen (Sela *et al.*, 2006). Como

prefeito e pastor de uma cidade localizada no sul da Alemanha denominada Flammersfeld, Raiffeinsen tomou a iniciativa de promover algum incentivo para os fazendeiros locais, de modo a estimular a economia local que se baseava na atividade rural e que no momento passava por uma forte crise causada, sobretudo, pelo inverno rigoroso que se viveu em 1846. Neste sentido, passou a ceder aos fazendeiros farinha de trigo para fabricarem e abastecerem a cidade com pão caseiro e assim movimentar a economia local de forma a gerar renda e trabalho (Santos, 2010).

Como refere Tannuri (2000, citado por Sela *et al.*, 2006, p. 3)

[f]oi criada então a ‘Associação do Pão’, que gerou recursos para a constituição de um estoque de sementes de batata, compradas a preços baixos, sob a negociação do próprio Raiffeinsen. As sementes foram cedidas a título de crédito aos fazendeiros, que pagaram seus empréstimos após a colheita, obtendo uma sensível melhoria na qualidade da produção de batatas. Com o passar do tempo a associação cresceu e transformou-se numa cooperativa de crédito para a população empobrecida, em que os mais ricos davam garantia aos empréstimos dos mais pobres.

Entretanto, o microcrédito desenvolveu-se e difundiu-se após a experiência iniciada pelo professor universitário Muhammad Yunus, no Bangladesh, em 1976, quando se encontrava descontente com toda a pobreza que cercava a universidade. Influenciado por uma grande noção de solidariedade humana começou a negociar empréstimos junto de uma instituição bancária da cidade, em nome da população pobre de Bangladesh, oferecendo-se como fiador. A partir dessa iniciativa criou uma instituição voltada para a concessão de pequenos empréstimos à população pobre, especialmente às mulheres. Esta ação prosperou e deu origem, em 1978, ao Grameen Bank que emprestou um total de 2,4 bilhões de dólares para cerca de 2,3 milhões de empreendedores de pequeno porte, de modo a ampliar as oportunidades de negócios (Sela *et al.*, 2006).

Portanto, Yunus revolucionou o processo de crédito por ser simultaneamente sustentável e de cariz social, e ainda transformou a vida das pessoas, principalmente das mulheres, ao emprestar-lhes dinheiro, servir de fiador e criando a primeira instituição financeira de microcrédito (Silva, 2012).

Em 1953, nos Estados Unidos, Walter Krump, presidente de uma metalúrgica de Chicago, criou os “fundos de ajuda” nos departamentos das fábricas, onde cada operário depositava mensalmente um montante de US\$ 1,00 destinado a atender aos associados necessitados. Posteriormente, esses fundos foram consolidados e transformados na Liga de Crédito e após esta iniciativa, outras se sucederam, existindo atualmente a Federação das Ligas de Crédito (Ramalho, 2003).

Também em 1900, um jornalista da Assembleia Legislativa de Québec criou as “*Caisses Populaires*”, com a ajuda de alguns amigos. Reuniu o montante inicial de 26 dólares canadenses para emprestar aos mais pobres, sendo que atualmente estão associados às “*Caisses Populaires*” cinco milhões de pessoas, em 1,3 milhões de agências (Ramalho, 2003).

Não obstante o facto de o fenómeno do microcrédito se ter despoletado há muito tempo na Europa, em Cabo Verde só chegou nos anos noventa do século passado, pois Cabo Verde beneficiou de vários programas de ajuda externa, e muitos contemplavam doações e investimentos a fundo perdido aos empresários e grupos ou cooperativas de produção, como forma de luta contra a pobreza extrema que assolava os cabo-verdianos. Ora, estes programas foram desaparecendo pouco a pouco, na medida que Cabo Verde foi considerado país de desenvolvimento médio. Segundo Pina (2012), a existência da prática de mutualidade foi o modo de ser e de estar que os cabo-verdianos encontraram para enfrentar a vida enquanto grupos sociais organizados. As atividades de crédito em Cabo Verde são desenvolvidas por Instituições Estatais, Financeiras, Projetos, Organizações Não-Governamentais (ONG’s) e Associações Comunitárias.

As intervenções das ONG’s em Cabo Verde, no domínio de microcrédito, começaram a ganhar maior impacto a partir de 1997, apesar de não existir uma estratégia bem definida e nem uma instituição de microcrédito avançada em Cabo Verde. De salientar que em 1998 já existia um grupo razoável de operadores na área de microcrédito. Entretanto, a maior parte dessas instituições não iniciaram esta atividade com o objetivo claro de criar instituições sustentáveis, mas sim como uma subcomponente de programas de alívio à pobreza. Paralelamente, não têm uma estrutura de gestão que permita alcançar grandes níveis de abrangência, tanto é que muitos dos maiores protagonistas do microcrédito em Cabo Verde não tinham esta vertente como sendo

uma prioridade inicial. Foi introduzida como sendo uma parte necessária à prossecução de seus objetivos finais.

Nos dias de hoje Cabo Verde dispõe de cerca de uma dúzia de instituições de micro finanças a operarem no mercado (AMUSA, ADIRF, ASDIS, CÁRITAS CV, CITY HABITAT, Caixa de Poupança CMM, FAMIPICOS, MORABI, OMCV, Prog. Microcrédito CE, Sol di Fogo, e SOLMI). Estão presentes em Santo Antão, mercado de atuação da AMUSA, somente a Organização das Mulheres de Cabo Verde (OMCV), a Associação Cabo-verdiana de Autopromoção da Mulher (MORABI) e a AMUSA. Esta atua somente na Ilha de Santo Antão. As outras duas instituições atuam no âmbito nacional, com 7 agências cada uma.

Porém, somente quatro destas instituições se encontram devidamente inscritas no Banco de Cabo Verde (BCV), como sendo instituições de micro finanças. São elas: OMCV, MORABI, Associação de Apoio às Iniciativas de Autopromoção Familiar (FAMI-PICOS) e Sol di Fogo, juntamente com a Federação das Associações Cabo-Verdianas de Microfinanças (FAM – F). As demais instituições referidas anteriormente têm um prazo, que termina em dezembro de 2020, para obterem os requisitos necessários para a sua inscrição no BCV, sendo uma delas a AMUSA.

2.3. O microcrédito

2.3.1 Importância do microcrédito

Considerando que o desemprego é apontado como a principal causa do empreendedorismo involuntário, o microcrédito apresenta-se como uma fonte alternativa de recursos aos pequenos empreendedores, formais ou informais, e, ainda, como ferramenta auxiliar no combate à pobreza e à exclusão social (Sela *et al.*, 2006).

A ausência de incentivos aliada à pobreza reforça as condições de privação das pessoas menos favorecidas, sendo que essas privações acabam por desencadear diversos problemas sociais, afetando as diversas camadas sociais e o país de modo geral. Sem perspectivas de um emprego formal, muitos trabalhadores acabam iniciando um negócio próprio. Contudo, não possuem conhecimentos de cariz empresarial e empreendedor, o que os leva a enfrentar dificuldades para iniciar e/ou conduzir as suas atividades devido à falta de crédito. É neste sentido que o microcrédito surge como fator gerador

de emprego e rendimento para as pessoas menos favorecidas. Além de financiar pequenos empreendimentos formais, também fornece as condições necessárias àquelas pessoas que não possuem quase nenhum recurso financeiro (Sela *et al.*, 2006).

A importância do microcrédito baseia-se na sua capacidade de promover o desenvolvimento socioeconómico, pois existe uma relação positiva entre o acesso ao crédito e a diminuição da pobreza e, consequentemente, a redução da desigualdade social. O acesso ao crédito por parte das populações pobres tem provado ser uma ferramenta poderosa para a geração de trabalho e rendimento, transformando, deste modo, a vida das pessoas, rompendo com o ciclo da pobreza e promovendo a inclusão social (Ferreira, 2018).

O microcrédito tem por finalidade impulsionar o início do negócio para as pessoas que conhecem e têm vontade de desenvolver alguma atividade económica (Sela *et al.*, 2006). Portanto, o seu acesso é considerado um potencial transformador da sociedade, pelo que a ação governamental é justificada por meio de políticas públicas a fim de promover a inclusão financeira da população de baixo rendimento (Ferreira, 2018).

2.3.2 Métodos de atuação das instituições de microcrédito

Os programas de microcrédito são apoiados por linhas de crédito e delimitadas em organizações de primeira ou segunda linha, sendo que as de primeira linha atuam diretamente com o microempreendedor. Já as de segunda linha são representadas por agentes de intermediação que captam linhas das instituições de primeira linha e, concomitantemente, oferecem capacitação e apoio técnico aos microempreendedores (Santos *et al.*, 2015).

As organizações denominadas de primeira linha são representadas por:

- i. Instituições da sociedade civil cuja forma de atuação pode ser separada entre aquelas que trabalham exclusivamente a concessão de créditos (minimalistas) e as que agregam o crédito à capacitação dos empreendedores (desenvolvimentistas ou integralistas) (Conselho da Comunidade Solidária [CCS], 2002). São constituídas na forma de pessoa jurídica de direito privado,

sem fins lucrativos, de modo que os resultados são reinvestidos para a promoção do desenvolvimento económico e social e de combate à pobreza (Santos *et al.*, 2015).

- ii. Instituições de iniciativa privada são representadas por sociedades de crédito ao microempreendedor e por instituições financeiras tradicionais (Santos *et al.*, 2015).
- iii. Instituições do poder público que são programas criados e ampliados pelos governos estatais e municipais através da concessão de linhas de crédito específicas (Santos *et al.*, 2015).

As atividades das organizações de microcrédito podem ser delimitadas segundo um maior ou menor grau de envolvimento com o cliente. Contudo, o modo de atuação das mesmas pode ser explicado segundo duas abordagens: integrada e minimalista. De acordo com a abordagem integrada as instituições, que inicialmente apenas oferecem microcrédito, ampliam as suas ações para além das operações financeiras, envolvendo-se diretamente nas atividades de negócio dos clientes, oferecendo serviços de apoio e consultoria empresarial. Assim auxiliam o desenvolvimento do microempreendedor, de forma a fortalecer a durabilidade e sustentabilidade desses negócios e o próprio desenvolvimento do mercado de microcrédito (Borba, 2012).

Segundo a abordagem minimalista, a instituição que oferece o microcrédito não se deve envolver no negócio do cliente, mantendo-se apenas como uma organização financiadora de recursos financeiros. Deste modo, há uma redução dos seus custos operacionais e possibilita a geração de resultados financeiros superiores. Esta visão baseia-se na ideia de que a restrição da forma de atuação faz com que a organização atinja melhores resultados financeiros, de forma a fortalecer a própria oferta de produtos e serviços macrofinanceiros à sociedade (Borba, 2012).

Contudo, vale a pena referir que o método de atuação mais prevalecente das instituições de microcrédito baseia-se na atuação dos agentes de crédito, pois as instituições desenvolvem produtos internamente, nomeadamente microcréditos e micro-seguros, voltados para um público específico, e posteriormente os agentes de crédito, com suas habilidades específicas e conhecimentos sobre o mercado, seguem até áreas

estratégicas em busca de clientes em micro-negócios formais e informais. Estes agentes avaliam e estabelecem um relacionamento com os clientes, de forma a apoiá-los com informações acerca dos produtos e serviços disponíveis, planejamento e possibilidades para que os empréstimos sejam reembolsados com segurança, visto que o microcrédito não requer garantias tradicionais (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável [CEBDS], 2013).

2.4. O plano de negócios

2.4.1 A importância do plano de negócios

O plano de negócios é definido como sendo uma ferramenta estratégica utilizada para orientar a implantação de um negócio, identificar potenciais parceiros, avaliar objetivos e metas, monitorar o desenvolvimento da empresa, além de se caracterizar como um poderoso instrumento para captação de recursos (Oliveira *et al.*, 2013). Segundo Dornelas (2001, citado por Oliveira *et al.*, 2013, p. 52) o plano de negócios “é um documento usado para descrever um empreendimento e modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizado e autoconhecimento, e, ainda, permite situar-se no seu ambiente de negócios”.

A importância do plano de negócios passa pelo facto do mesmo ser um instrumento indispensável para o empreendedor, pois define um negócio, sintetiza e explora suas potencialidades e riscos, descrevendo o percurso de uma empresa ao longo de um certo período de tempo (Oliveira *et al.*, 2013). Irá ajudar o empreendedor a concluir se a sua ideia é viável e a procurar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, os seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2013).

O sucesso de um empreendimento depende de um plano de negócios bem estruturado, pois muitos fracassam por não terem um plano adequado aos seus objetivos e às suas necessidades. O plano de negócios não necessita de ser sofisticado; apenas tem que conter os aspetos certos, permitir as análises corretas, induzir as decisões certas para que haja sucesso no empreendimento (Ferraz, 2011).

O documento tem como objetivo principal definir o futuro negócio, estabelecer as premissas para implementação e, sobretudo, orientar o sócio proprietário e demais interessados a respeito da constituição e operacionalização da empresa. Por outras palavras, deve ajudar o empreendedor a analisar com a devida atenção a viabilidade do projeto, fornece-lhe orientação na organização das atividades de planeamento e, ainda, servir de instrumento de auxílio na obtenção de financiamento do projeto (Ferraz, 2011).

Um bom plano de negócios não é, porém, uma peça de arte para ficar em exposição. Ele é um guia que deve seguir a atividade materializada na ideia que se transformou numa empresa ou num negócio (Monteiro *et al.*, 2017).

2.4.2 Estrutura de um plano de negócios

Na elaboração de um plano de negócios há que ter em consideração, pelo menos, três perspetivas, sendo elas a perspetiva do empreendedor, a de marketing e a do investidor. Na perspetiva do empreendedor, o mesmo terá de entender melhor sobre a criatividade e tecnologia envolvidas no novo negócio. Em relação a perspetiva do marketing, por vezes o empreendedor considera somente o produto ou a tecnologia, e não sabe se alguém vai adquirir seu produto; isso prova que ele tem que tentar analisar o seu negócio através dos olhos dos clientes. Quanto à perspetiva do investidor, o empreendedor deve visualizar seu negócio através dos olhos do investidor, pois são necessárias boas projeções financeiras (Ferraz, 2011).

Segundo a SEBRAE (2013), o plano de negócios deve ser um documento simples, completo e de fácil perceção, sendo que pode ser definida uma estrutura base para o mesmo.

Porém, Monteiro *et al.* (2017) vêm afirmar que na gestão, tal como na vida, não há fórmulas mágicas e, conseqüentemente, não há modelos perfeitos para estruturar um plano de negócios.

Genericamente pode-se afirmar que um plano de negócios deve conter um conjunto de elementos, a saber:

a) Sumário executivo

Esta é uma parte fulcral do plano de negócios, pois servirá de cartão-de-visita aos potenciais investidores/financiadores da empresa ou do novo negócio (Monteiro *et al.*, 2017).

Trata-se de um resumo do plano de negócios contendo os pontos mais importantes, nomeadamente:

- Resumo dos principais pontos do plano de negócios em que se pretende mencionar o que é o negócio, quais os principais produtos e/ou serviços, quem serão os seus principais clientes, onde será localizada a empresa, o montante de capital a ser investido, qual será a faturação mensal, que lucro espera obter do negócio e em quanto tempo espera que o capital investido retorne;
- Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- Dados do empreendimento, ou seja, o nome da empresa e o número de inscrição;
- Visão da empresa para o futuro;
- Missão da empresa;
- Valores que norteiam a instituição;
- Segmentar atividades onde a empresa pretende atuar;
- Forma jurídica;
- Capital social;
- Fonte de recursos.

b) Análise de mercado

A análise de mercado consiste num estudo que incide sobre clientes, concorrentes e fornecedores, designadamente:

- Estudo dos clientes em que se identificam as suas características gerais, os seus interesses e comportamentos, o que os leva a comprar e onde eles estão;

- Estudo dos concorrentes, em que se identificam os principais concorrentes e deve-se visitá-los e identificar os seus pontos fortes e fracos;
- Estudo dos fornecedores, onde se faz um levantamento de quem serão os fornecedores de, entre outros, equipamentos, ferramentas, móveis, matérias-primas e serviços.

c) Plano de marketing

Deve englobar a descrição dos principais produtos e serviços, preços, estratégias promocionais, estratégias de comercialização e localização do negócio. De forma mais geral deve conter informações sobre os 4 P's do marketing, ou seja, *Price* (preço), *Product* (produto), *Placement* (distribuição) e *Promotion* (comunicação).

d) Plano operacional

Deve definir o arranjo físico da empresa, determinar a capacidade produtiva/comercial, descrever os processos operacionais e fazer a projeção dos recursos humanos necessários.

e) Plano financeiro

Deve-se determinar o total de recursos a serem investidos para que a empresa comece a funcionar. Assim sendo, deve-se fazer uma estimativa dos investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais, investimento total, estimativas da faturação mensal da empresa, estimativas do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações, estimativa dos custos de comercialização, apuramento dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas, estimativa dos custos com mão-de-obra, estimativa do custo com depreciação, estimativa dos custos fixos operacionais mensais e indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento).

f) Análise estratégica

Pode-se fazer esta análise de vários pontos de vista. No plano de negócios que será apresentado no presente estudo (o plano de negócios da AMUSA) a análise estratégica vai estar incluída no sumário executivo, mas poderia ser feita separadamente.

A estrutura de um setor influencia e determina as “regras do jogo concorrencial” de modo decisivo, bem como delimita as estratégias potenciais que a empresa pode vir a adotar e implementar (Monteiro *et al.*, 2017).

A análise das cinco forças de Porter (1980) é essencial para o sucesso do mesmo, num mercado muito concorrido, sobretudo no que tange à formulação estratégica, posicionamento no nível concorrencial e competitivo do mercado, permitindo assim posicionar corretamente a empresa no setor, identificar as tendências mais significativas, identificar as áreas mais propensas a diversificação e identificar as forças e fraquezas críticas da empresa.

O modelo das cinco forças de Porter (1980) contempla os seguintes vetores:

- O grau de rivalidade – a competição existente entre os atuais concorrentes. Isto tem consequências a nível dos preços praticados, no ritmo de inovação nos produtos/serviços e na capacidade instalada;
- Poder negocial dos clientes – sendo elevado, conduz a preços baixos e/ou a exigências de serviços adicionais;
- Poder negocial dos fornecedores – pode originar preços que condicionam a rentabilidade do negócio;
- Ameaça de novos concorrentes – vai impor uma reação tanto mais forte das empresas já instaladas quanto menores forem as barreiras à entrada no setor;
- Ameaça de produtos substitutos – é um risco para o setor e limita a sua política de preços.

A matriz SWOT é um instrumento de análise simples e valioso, cujo objetivo é detetar os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do meio envolvente,

com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências:

- S (*Strengths*) – Pontos fortes: são as características internas da empresa ou dos seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos;
- W (*Weaknesses*) – Pontos fracos: são fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam a sua atuação no mercado escolhido;
- O (*Opportunities*) - Oportunidades: são as situações positivas do meio envolvente externo que permitem à empresa alcançar os seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado;
- T (*Threats*) – Ameaças: são situações externas (ou seja, derivadas do meio envolvente externo) nas quais se tem pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.

Capítulo 3 – Metodologia

O conceito de metodologia faz alusão aos métodos de investigação que permitem obter certos objetivos numa ciência. A metodologia também pode ser aplicada à arte, quando se efetua uma observação rigorosa. Como tal, a metodologia é o conjunto de métodos que regem uma investigação científica ou uma exposição doutrinal.

A metodologia é parte do processo de investigação (método científico) que vem na sequência da propedêutica e que possibilita a sistematização dos métodos e das técnicas necessárias para a levar a cabo, de modo a alcançar o êxito.

Tendo em consideração o objetivo geral do trabalho, entendeu-se que para o desenvolvimento do mesmo o mais adequado seria a utilização de uma análise quantitativa e qualitativa dos dados, sendo que se pretende perceber o funcionamento

do sistema, a satisfação dos clientes, as críticas e os pontos a melhorar, para melhor opinar e dar um parecer acerca do assunto.

A metodologia do trabalho tem por base um estudo de caso, com ênfase na análise documental histórica, análises e projeções financeiras e pesquisa exploratória.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001).

Conforme foi referido no capítulo introdutório, a escolha do tema da presente investigação teve como base a sua importância e pertinência para o mercado, como forma de dar um contributo ao desenvolvimento do setor na Ilha de Santo Antão, mas também poderá impulsionar de certa forma o mercado informal das micro e pequenas empresas, a virem se formalizar e crescer de forma gradual, contribuindo assim para o *empowerment* jovem, a empregabilidade e geração de rendimento.

A problematização do tema consistia em responder à seguinte questão de investigação: Será a atividade de microcrédito viável e sustentável num mercado como Santo Antão?

Para responder à questão de investigação fez-se uma revisão da literatura sobre as temáticas em estudo (plano de negócios e microcrédito).

A referência às principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes. Tanto a confirmação, em dada comunidade, de resultados obtidos em outra sociedade, quanto a enumeração das discrepâncias são de grande importância (Marconi & Lakatos, 2003).

Após a revisão de literatura foi feita a aplicação das temáticas estudadas a um caso prático com a elaboração de um plano de negócios para a AMUSA. A elaboração deste plano teve por base não só os conhecimentos teóricos, mas também os conhecimentos

sobre o mercado. O investigador participou igualmente numa ação de formação em matéria de gestão de instituições de microfinanças, promovida pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), em cooperação com o Governo de Luxemburgo, como ponto de partida para melhor perceber os detalhes deste setor.

Sem muitas condições de acesso a programas/*softwares* para elaboração de planos de negócios e ainda a elaboração das contas e previsões da instituição de microcrédito em causa, foi utilizado o Excel para elaborar os mapas e realizar as projeções, que facultaram rácios importantes de análise das informações financeiras, o que permitiu tecer as conclusões pretendidas.

O estudo em causa tem um carácter exploratório.

Capítulo 4 – O Plano de Negócios

4.1 Sumário executivo

O tecido empresarial cabo-verdiano é constituído em larga medida por micro, pequenas e médias empresas (MPME). A reduzida massa crítica de cada uma das empresas desta franja do tecido empresarial é um obstáculo quer na obtenção de capitais alheios, quer na utilização de mecanismos alternativos como o acesso ao mercado de capitais através da emissão de empréstimos obrigacionistas ou através de capitais de risco, deixando como solução mais viável, um suposto financiamento bancário. Contudo, devido à dificuldade de negociação das melhores condições financeiras e que obriga em muitos casos à apresentação de garantias adicionais ou à aprovação de empréstimos em condições desajustadas à finalidade e ao ciclo de atividade, faz com que a maioria destas empresas seja excluída do sistema bancário clássico, remetendo-as para o microcrédito como forma de financiarem as suas atividades, lutar contra o desemprego, apostando assim na criação de empregos dignos e no autoemprego. A importância das MPME para a economia nacional, a dificuldade que têm no acesso ao financiamento bancário e a sua dependência de capitais alheios justificam a existência da Associação para Mutualismo de Santo Antão – Mutualismo, Poupança e Crédito (AMUSA-MPC) no apoio à obtenção de financiamento em condições mais vantajosas para que assim consigam desenvolver as suas atividades correntes e ainda investir em inovação ou no aumento da capacidade produtiva aumentando dessa forma a sua competitividade.

A AMUSA-MPC aposta na modalidade de poupança e crédito, como sendo pilares básicos ao desenvolvimento sustentável que se pretende. As condições de obtenção de financiamento são mais vantajosas no que tange a prazos e contragarantias, pois o preço é diretamente proporcional ao risco. A conjuntura adversa que se vive em Cabo Verde e particularmente na ilha de Santo Antão obrigou muitas das empresas a redobrado esforço de sobrevivência e a um maior investimento na procura de novos mercados. Na maior parte dos casos a exigência do endividamento já contratado, as necessidades adicionais de tesouraria e a necessidade de novos investimentos colocaram as empresas ainda mais dependentes do acesso ao financiamento, criando-lhe dificuldades acrescidas neste contexto de crise, mas abrindo também a porta a um papel mais ativo

e de extrema importância da AMUSA-MPC, como fator de estabilização e de apoio ao tecido empresarial Santantonense, pois isto poderá garantir também o sucesso, a sustentabilidade e a autonomia financeira futuras da AMUSA-MPC.

Neste sentido, é de suma relevância o aumento da carteira de créditos, no valor estabelecido neste plano, equivalente a 38.000.000,00, que irão garantir ainda um aumento da carteira de clientes, visto ser a procura bastante aliciante, num mercado onde atuam ainda mais duas instituições com estas finalidades, mas com alguma desatenção à ilha, por estarem presentes em todo território nacional. Deste modo, para a AMUSA-MPC que atua apenas neste mercado (a Ilha de Santo Antão), é uma vantagem competitiva enorme. O valor dos créditos irá aumentar, devido aos bons resultados obtidos nos anos anteriores e na aposta clara na poupança, como forma de financiamento. Para completar os 61.807.821,00 de investimentos necessários à prossecução dos objetivos da empresa, foi orçamentado ainda um ano de fornecimentos de serviços de terceiros no valor de 1.327.800,00, mais 1.787.340,00 de custos com pessoal e os remanescentes 20.692.681,00, respeitantes a investimento em ativos.

Estes investimentos irão permitir que a instituição possa laborar em melhores condições, por forma a dar cobertura à procura do mercado e às necessidades dos clientes.

Deste valor total das necessidades de financiamentos, 16.807.821,00 são do capital social da empresa, 10.000.000,00 referem-se a empréstimos bancários para investimento na sede e reforço da carteira; e os restantes 35.000.000,00, pretende-se que sejam outras fontes de financiamento (prestações suplementares – de uma instituição internacional que irá financiar as atividades da AMUSA-MPC).

Posto isto, e tendo em conta o investimento vultoso, o período de recuperação do investimento será de 4,61 anos, com um valor atualizado líquido (VAL) positivo em 257.375,00, avaliados a uma taxa de atualização de 5% a 5 anos, o que *a priori* não parece ser muito atrativo, mas tendo em conta os objetivos da empresa e a anterior situação da mesma, dizer que os resultados são razoáveis. O valor da taxa interna de rentabilidade (TIR) também não se afigura muito auspicioso, tendo o valor de 6%, avaliado nos mesmos parâmetros do VAL.

4.2 Breve apresentação da AMUSA-MPC

4.2.1 Identificação do negócio

O negócio ora apresentado está centrado em torno da disponibilização de verbas (empréstimos) a pequenos empreendimentos e iniciativas empresariais viáveis, sejam eles formais ou informais, com o intuito de apoiá-los na expansão de seus negócios, gerar rendimento para futuros investimentos, aumentar os rendimentos familiares e reduzir da pobreza. O *slogan* da empresa é o seguinte: “AMUSA, sua parceira de confiança!”

4.2.1.1.Visão

A visão da AMUSA-MPC é ser uma instituição de referência nacional e modelo no domínio de poupança e crédito, microseguros e demais serviços, baseados na eficiência e eficácia dos serviços prestados, tornando-se assim numa instituição viável e autossustentável a médio prazo.

4.2.1.2.Missão

A missão da AMUSA-MPC é promover o crescimento socioeconómico e a redução da pobreza, através da concessão de créditos sem burocracias à comunidade da Ilha de Santo Antão, baseados na garantia de sustentabilidade e transparência, com intuito de tornar-se numa instituição financeiramente perene.

4.2.1.3.Valores

Os valores da AMUSA-MPC são os seguintes:

- ✓ Orientação para o cliente;
- ✓ Responsabilidade social, corporativa e ambiental;

- ✓ Relação construtiva e de longo prazo com os *stakeholders*;
- ✓ Trabalho de equipa;
- ✓ Garantir a empregabilidade feminina e/ou jovem na ilha;
- ✓ Melhoria contínua;
- ✓ Atendimento personalizado;
- ✓ Eficácia e eficiência;
- ✓ Ética, imparcialidade e moralidade;
- ✓ Legalidade e transparência.

4.2.1.4.Histórico da instituição

a) Natureza

A AMUSA é uma associação de segundo grau, tipo ONG, de fins não lucrativos, de direito privado, dotada de personalidade jurídica, com Estatutos de Utilidade Pública, de carácter regional, isto é, opera na Ilha de Santo Antão, criada a 7 de Fevereiro de 2004, na atual cidade da Ribeira Grande, com dez Associações Comunitárias, enquanto membros fundadores.

A 15 de Março de 2005 foi lavrada a sua escritura pública, formalizando assim a sua constituição enquanto Associação sem fins lucrativos, com a denominação social de AMUSA.

Com a sua sede na cidade da Ribeira Grande, freguesia de Nossa Senhora do Rosário – Concelho da Ribeira Grande – Ilha de Santo Antão, de duração indeterminada, com património inicial de 1.050.000\$00 (um milhão e cinquenta mil escudos) representada pelo seu Presidente da Direção ou quem por ele for mandatado. A sua constituição foi publicada no dia 8 de Abril de 2005, publicado no Boletim Oficial B.O – III Série – Nº 13 da República de Cabo Verde. Em 2006 iniciou a sua atividade de microcrédito. Quanto a poupança, a AMUSA ainda não trabalha com ela, aguardando a nova Lei, que define melhor os caminhos a seguir, para a aplicação do novo produto.

b) Recursos

A AMUSA foi criada com recursos dos seus membros, sendo que na altura dispunha de excedentes mobilizados pelo Programa Norte Americano, designado ACDI-VOCA, no valor de 1.050.0000\$00 (um milhão e cinquenta mil escudos), para reforçar significativamente a base económica das pessoas de baixo rendimento que praticam uma atividade de auto emprego na Ilha de Santo Antão, oferecendo-lhes um melhor acesso aos serviços financeiros, através de metodologias eficazes, económicas e uma clientela exemplar, com intuito de tornar-se numa instituição financeiramente perene.

Atualmente, a AMUSA trabalha com uma linha de crédito do Governo de Cabo Verde, financiada pelo Banco Árabe para o Desenvolvimento Económico em África (BADEA) e a Caixa Económica, cujo contrato para Ribeira Grande e Paul é no valor de 22.431.268\$00 (vinte e dois milhões quatrocentos e trinta e um mil, duzentos sessenta e oito escudos). Tem igualmente uma outra linha de crédito do PNLP/UCP, no valor de 7.000.000\$00 (sete milhões de escudos) e ainda um empréstimo no Banco Comercial do Atlântico, na ordem de 2.500.000\$00 (dois milhões e quinhentos mil escudos).

c) Funcionamento

A AMUSA funciona, tal como estatuído nos seus Estatutos do seguinte modo: uma Mesa da Assembleia Geral, um Conselho de Direção e um Conselho Fiscal, estando com os seus órgãos eleitos muito recentemente. Esses órgãos funcionam de forma voluntária.

Para a execução das tarefas a AMUSA dispõe de um *staff* de quatro pessoas que não consegue cobrir toda a ilha, que tem como visão de num período de cinco anos tornar-se em uma instituição sustentável e perene, especializando-se cada vez mais nas atividades de carácter rural, e poder assim conquistar um maior número de clientes, que operam nas atividades propostas.

4.2.1.5. Análise das cinco forças competitivas de Porter

Como forma de se posicionar melhor no mercado perante a concorrência, Michael Porter criou, em 1980, um modelo estratégico das cinco forças competitivas existentes

no ambiente empresarial, por forma a dominar o mercado. Este modelo é sem dúvida uma ferramenta muito importante no estudo do mercado. A sua aplicação ao caso da empresa AMUSA está patente no Quadro 1.

Quadro 1 – Análise das cinco forças de Porter

Potencial de entrada de novos concorrentes	Entrar no mercado financeiro é uma tarefa muito difícil, tendo em conta as burocracias e as exigências de requisitos necessários nos dias de hoje com a nova lei, pois o BCV está cada dia mais rigoroso. Assim, há um baixo potencial de entrada de novos concorrentes no mercado.
Pressão de produtos substitutos	Existe uma baixa pressão de produtos substitutos.
Poder negocial dos fornecedores	Não sendo muitos na ilha, a tendência é para um domínio contínuo no sentido de imporem as suas taxas e prazos e a AMUSA não está em condições privilegiadas, por não possuir pelo menos infraestruturas físicas que sirvam de garantias. Consequentemente, verifica-se um elevado poder negocial dos fornecedores.
Poder negocial dos clientes	Mercado pequeno, o que faz com que o fator mais relevante seja o preço. Assim, a escolha dos clientes basear-se-á no preço.
Rivalidade entre concorrentes atuais	Relativamente a este campo, a empresa tem alguns concorrentes, entre os quais a MORABI, a OMCV e a CECV, pois pode-se dizer que é um mercado muito concorrido e que conta ainda com as denominadas Toto-caixas tradicionais da ilha, sobretudo em zonas rurais. Assim, existe alguma rivalidade entre concorrentes.

Fonte: Elaboração própria

4.2.1.6. Análise SWOT

A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que foi líder de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970. A análise SWOT aplicada à AMUSA pode ser observada nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2 – Análise SWOT

Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
(S1) Experiência acumulada dos promotores	(W1) Baixo índice de vendas
(S2) Relações com promotores/investidores	(W2) Necessidade de financiamento
(S3) Preço médio taxa juros	(W3) Localização/dispersão geográfica
(S4) Recursos humanos qualificados	(W4) Inexistência de base de dados de clientes
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
(O1) Crescimento da procura interna e do rendimento das famílias	(T1) Aumento do custo da mão-de-obra
(O2) Desenvolvimento tecnológico	(T2) Concorrência desleal
(O3) Exigência dos consumidores	(T3) Locais isolados e dispersos
(O4) A crise económica	(T4) Baixo poder de compra
(O5) Estabilidade política e cambial	(T5) Precariedade da legislação cabo-verdiana na IFM
(O6) Aposta do Governo no desenvolvimento do agro-negócio	
(O7) Programa incentivo – Proempresa – Fomento Empreendedorismo	

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Estratégias da análise SWOT

LIDERAR	MOVER-SE	LIMITAR RISCOS	DEFENDER-SE
(O1;S4) Proporcionar taxas mais baixa do mercado (O3;S3) Produtos personalizados (O2;S5) Capital humano – elemento diferenciador	(O1;W1) Potenciar as vendas domiciliárias (O6;W4) Marketing direto (O4;W1) Aumento da carteira de clientes	(T1;S1) Capacidade de melhores soluções (T2;S2) Maiores Vantagens (T4;S2) Ideal para vendas com desconto	(T3;W2) Conjugação onerosa (T2;O4) Propício à contrafação (T1; S5) Formação Própria

Fonte: Elaboração própria

A análise da matriz SWOT projetada no Quadro 3 divide-se de quatro modos:

a) Para liderar

a1) (O1;S3) Proporcionar taxas mais baixa do mercado

Novas oportunidades de crescimento requerem uma adaptação da oferta, seja pela diversificação de produtos e serviços, como pelo aproveitar de novos nichos de mercado e ainda pela liderança pelo custo, sendo que normalmente os clientes em Santo Antão têm aversão à mudança, o que nos leva a traçar estratégias claras e com resultados visíveis aos potenciais clientes, para conquista-los e fideliza-los.

a2) (O3;S4) Produtos personalizados

Os clientes dispõem de muita informação, apesar de terem menor disponibilidade, cuidado e firmeza. Ultimamente têm mostrado apetência de serem vistos de uma forma particular. A informação ao dispor permite o acesso a outras realidades, potenciada pelo advento da *internet*, sendo esta a principal responsável pela mutação dos padrões de consumo. O progresso tecnológico induz a que as pessoas procurem qualidade, uma oferta mais variada e segmentada, onde encontrem produtos

personalizados (desejo de gozar experiências “à medida”) e de acordo com o seu poder de compra. Esta propensão obriga ao ajustamento da oferta e à disponibilização de produtos diferenciados e inovadores.

a3) (O5;S4) Capital humano – elemento diferenciador

A crescente concorrência neste setor de atividade tem sido contornada apenas pelo fator preço, pelo que o capital humano pode-se revelar como elemento diferenciador agregando serviço ao produto vendido. Esta aposta permitirá reforçar a imagem de um serviço de pessoas para pessoas e diferenciar os *players* pelos atributos do seu serviço e pelo grau de satisfação proporcionado ao cliente e nesta matéria convém dizer que o gerente é uma pessoa tida como idónea. Contudo, quem dá a cara são os agentes, muito embora estes têm desempenhado ambas as funções em simultâneo.

b) Para se mover

b1) (O1;W1) Potenciar as vendas domiciliárias

Este canal é abrangente, sendo-lhe permitido trabalhar para diferenciados segmentos de mercado. É importante estreitar os laços com os clientes, por forma a garantir a fidelização dos mesmos.

b2) (O6;W4) Marketing relacional/direto

Os programas de fidelização apresentam-se como uma forma de minimizar os efeitos adversos da crescente concorrência. Uma base de dados dos clientes permite um maior relacionamento com os clientes, permitindo à empresa derivar dos mercados de massas, personalizando o cliente, podendo-se optar pelo uso de um *Costumer Relationship Management* (CRM).

b3) (O4;W1) Aumento da carteira de cliente

Aproveitar os efeitos desta crise que ira despoletar uma procura desenfreada para empreender e dada a falta de financiamento por parte dos jovens que empreendam por necessidade sobretudo, e aumentar nossa carteira de clientes, consequentemente nossas vendas.

c) Para limitar riscos

c1) (T1;S1) Capacidade de melhores soluções

Uma gerência com experiência acumulada permite que os recursos humanos sejam acompanhados mais de perto, com possibilidade de intervenções pontuais tanto na formação como na análise do desempenho. Com o aumento do custo da mão-de-obra exige-se que a qualidade dos serviços seja também mais elevada, por forma a termos os recursos humanos como elemento diferenciador.

c2) (T2;S2) Maiores vantagens

Uma negociação requer algum acordo, pois sabe-se que nos dias de hoje o acordo de cavalheiros não tem o mesmo significado que antigamente, porque a palavra do homem naquele tempo era sua honra. Deste modo, as pessoas querem ter confiança com quem negociam e que este seja um sentimento recíproco.

c3) (T4;S2) Ideal para vendas com desconto

Tendo por base os bons relacionamentos com os clientes, ditos bons pagadores, pode-se bonificar parte dos juros e fazer descontos, tendo em conta o risco neste tipo de negócio que pode ser considerado como sendo menor, ou seja, seguindo a lógica das negociações no que às taxas de juros diz respeito, quanto menor o risco, menor as taxas/custos dos serviços.

d) Para se defender:

d1) (T3;W2) Conjugação onerosa

A dependência de financiamento e uma boa gestão fiscal são determinantes no sucesso ou insucesso de um negócio, sobretudo neste ramo em que se tem de ter disponibilidades em carteira para conceder empréstimos e no caso em específico da AMUSA, tendo em conta as suas pretensões, quanto às aquisições de equipamentos diversos, que permitem a locomoção.

d2) (T2;O4) Propício à contrafação

Quem procura preços muito baixos recorre com frequência à contrafação, provocando assim uma concorrência desleal que será motivada e sustentada pelos

clientes mais vulneráveis que, em muitos casos, se encontram igualmente em situação de irregularidade.

d3) (T1; S5) Formação própria

Capacitação com base em experiência no terreno, com estágios e outras formas de formação em contexto de trabalho, para pessoas com formação profissional no máximo, para evitar contratar quadros superiores, evitando assim maiores custos de mão-de-obra.

4.3 Análise do mercado

4.3.1 Microcrédito e *benchmarking* das melhores práticas

O microcrédito é um instrumento de promoção da iniciativa e do empreendedorismo de pessoas que, vivendo em situação de exclusão ou pré-exclusão e não tendo acesso ao crédito normal do sistema financeiro, demonstram capacidade de poderem vir a desenvolver um negócio bem-sucedido.

O processo de identificar as melhores práticas pela aprendizagem e adaptação permanentes, pode ser efetuado tanto na própria indústria como noutras indústrias. O processo de *benchmarking* permite a comparação com organizações semelhantes, mesmo se estas tiverem negócios diferentes ou se destinem a públicos díspares com o propósito de melhorar resultados. O objetivo do *benchmarking* é posicionar a empresa perante outras empresas e identificar as áreas e meios que permitam aumentar o desempenho. Assim, o *benchmarking* revela padrões; não se trata de um processo de imitação, mas um processo que permite inovação.

O *benchmarking* justifica-se pela necessidade de se entender e comparar o padrão vigente. Requer um conhecimento em detalhe dos processos existentes no negócio, analisa os processos dos outros, compara as *performances* e implementa as ações necessárias para reduzir o fosso existente. Os resultados positivos de outras organizações, quando compreendidos, podem ser importados, adaptando-os à nova realidade.

A estratégia passará por ter todas as novidades que são lançadas em cada época, sendo que o retalho é hoje entendido como um ponto de contacto com o consumidor e extremamente valioso para as marcas globais. Perante este cenário, fez-se uma análise detalhada dos principais concorrentes, para se perceber melhor o que fazem bem para a AMUSA poder procurar inovar e melhorar, por forma a ultrapassar esses concorrentes e ainda observar onde os mesmos revelam lacunas para aproveitar certas oportunidades de mercado.

A análise de *benchmarking* está evidenciada no Quadro 4, sendo consideradas empresas concorrentes da AMUSA as seguintes: MORABI, OMCV, CECV e Toto Caixa.

No que se refere à liderança, pode-se verificar que os concorrentes não estão muito preocupados com o cliente em si, pois perde-se a essência do microcrédito, uma vez que a AMUSA trabalha a favor dos vulneráveis e em prol da sociedade. Daí que se deve apostar fortemente não só na concessão de microcréditos, mas também em fazer com que os clientes se sintam satisfeitos, para estes depois de algum tempo possam crescer e não mais depender da AMUSA para manterem os seus negócios vivos. Para tal é preciso agregar valor aos produtos e a AMUSA irá dar assistência pós-venda, promover ações de capacitação dos clientes em diversas áreas de real interesse dos negócios e outros incrementos entendidos como necessários.

Muitas das instituições não contatam com parceiros, por pensarem que as parcerias devem ser sempre as que trazem benefícios financeiros/financiamentos. Contudo, tal raciocínio está enviesado, pelo que a AMUSA pretende que se realizem muitas atividades conjuntas, que se trabalhe em equipa, e que se una a outras instituições que realizem atividades direcionadas, entre outras, à inclusão social, à luta contra pobreza e ao empreendedorismo.

Em termos estratégicos será feita uma socialização junto de cada colaborador, para que se possam sentir parte da instituição, sendo tidos em conta na elaboração de documentos, sendo que são eles quem está no terreno todos os dias, terão acesso ilimitado as estratégias da instituição e será depositada muita confiança em cada um deles.

Quadro 4 - *Benchmarking* das melhores práticas

Liderança	MORABI	OMCV	CECV	Toto Caixa
Contacta com?:				
Colaboradores	Sim	Sim	Sim	Não
Clientes	p/ Rec. Créditos	p/ Rec. Cred.	Sim	Não
Comunidade	Sim	Sim	Sim	Não
Fornecedores	Não	Não	ND	ND
Parceiro	As vezes	Sempre	Sim	ND
Estratégias	MORABI	OMCV	CECV	Toto Caixa
Usam informações?	Sim	Só Coord. N.	Sim	ND
Acesso a objetivos e Planos?	Socialização Geral c/ Colaboradores	Não	As vezes	ND
Recursos Humanos	MORABI	OMCV	CECV	Toto Caixa
Formação	Raramente	Sim	Sim	Não
Avaliação	Sim	Sim	Sim	Não
Parcerias e Recursos	MORABI	OMCV	CECV	Toto Caixa
Fornecedores	ND	Não	ND	ND
Financeiro	Sim	Sim	Sim	Não
Processos	MORABI	OMCV	CECV	Toto Caixa
São documentados?	Sim	Sim	Sim	Não
Escolha de produtos para venda	Depende Mercado	Mediante Rendimentos	Depende Mercado	Único
Serviço pós-venda?	Só Renegociações	Conveniência	Conveniência	Não
Fidelização de clientes	Não	Não	Sim	Não
Satisfação dos clientes	Não	Não	Sim	Não
Fazem <i>benchmarking</i> dos níveis de satisfação?	Não	Não	Sim	Não
Há budget para as melhorias?	Não	Não	Sim	Não
Sociedade				
Envolvimento com a sociedade?	Sim	De certa forma	As vezes	Não

Fonte: Elaboração própria

De igual modo, serão capacitados em várias frentes, para que a AMUSA possa ter colaboradores com competências díspares e capazes de orientar os clientes em todo o processo, pois serão eles avaliados mediante metas e métricas, de acordo com os objetivos da organização.

Para além de documentação física, pretende-se criar uma plataforma que permita não só lançar as operações, como ainda anexar documentos de cada processo, elaborar relatórios, fazer inquéritos de satisfação de clientes, entre outros.

A criação do núcleo de elaboração contínua de processo de *benchmarking* terá de ser uma prioridade atual, pois pretende-se estar sempre um passo à frente dos concorrentes. Este grupo também vai dinamizar as melhorias contínuas necessárias ao sucesso da instituição.

Portanto, pode-se afirmar que em matéria dos campos observados, a AMUSA está bem posicionada e apresenta vantagens competitivas em relação a todos os concorrentes.

4.3.2 A AMUSA-MPC

4.3.2.1 O agente de crédito e sua importância no processo

Sendo um agente de crédito a pessoa que dá a cara pela instituição, deve-se considerar que ele é o motor das vendas, pelo que requer que sejam pessoas com uma certa dinâmica, com bons conhecimentos e alguma popularidade no seio da população alvo. É que na verdade o processo de cedência de crédito ainda por cima nestes moldes, com maior facilitismo em termos de “ausência de garantias”, vai requerer que os agentes sejam pessoas idóneas, capazes de analisar as pessoas (potenciais clientes) e as suas condições, o que faz com que seja mais que um simples agente de crédito. Frequentemente o agente de crédito assume o papel de um psicólogo, em outras ocasiões o papel de um sociólogo, de um amigo e em muitos casos um “adivinho”, pois para além de contratar os créditos com os clientes, ainda tem a árdua tarefa (em alguns casos) de recuperar o valor emprestado e tentar baixar a taxa de inadimplência que se sabe ser muito alta neste tipo de negócios com poucas garantias solicitadas.

Paralelamente também tem de ser um consultor de negócios, pelo que muitos clientes necessitam de acompanhamento empresarial para rentabilizar o dinheiro emprestado.

Neste sentido, para manter os agentes sempre motivados e entregues às causas da instituição, propõe-se para a AMUSA uma política de pessoal muito bem desenhada, com política salarial baseada em certos fatores, onde, por exemplo, vão ter uma base fixa e uma percentagem de produtividade, não só ligada ao número de créditos cedidos (que podem falhar), mas sobretudo ligada à recuperação dos mesmos e quiçá inserir uma penalização derivada da inadimplência e um outro incentivo à recuperação de créditos malparados, compensando a penalização supramencionada.

Como referenciado na análise SWOT, propõe-se a formação contínua dos recursos humanos da instituição em contexto de trabalho, sobretudo para promover a lealdade e permitir que se moldem os agentes à forma de atuação da AMUSA. Também é de evitar custos avultados com pessoal, pelo que se sugere que não seja prioridade da instituição recrutar colaboradores com o ensino superior. Seria importante, neste contexto, que estratégia de recursos humanos da instituição passasse por deter colaboradores com uma formação profissional ou técnica adequada aos objetivos da organização. Porém, requer-se que sejam pessoas com um certo dinamismo e proatividade, responsáveis, comunicativas, de fácil relacionamento, predispostas (com um certo condicionamento físico) para trabalhos de campo (pois sabe-se que Santo Antão é disperso em termos geográficos e muitas vezes é necessário andar a pé), e que não sejam pessoas solidárias ao extremo, a ponto de prejudicar a instituição concedendo créditos a agentes que não tenham condições de os pagar no futuro.

4.3.2.2 O acesso ao microcrédito

Têm acesso ao microcrédito pessoas com uma ideia clara de negócio (com um mercado potencial e condições de crescimento), com um certo dinamismo, pessoas idóneas, que podem não só gerar autoemprego, mas ainda gerar empregos dignos para os demais membros da comunidade, permitindo assim o crescimento económico, a redução da pobreza e do desemprego, que consequentemente terá impacto no fomento ao empreendedorismo que, por sua vez, vai moralizar as pessoas para uma sociedade mais justa.

Como já tinha sido mencionado anteriormente, o microcrédito é destinado as pessoas desfavorecidas que se encontram fora do sistema bancário tradicional, pelo que na AMUSA o panorama não será diferente.

Com isto, pode-se criar uma outra política para evitar que a taxa de inadimplência se mantenha inalterada, que é a educação financeira para os clientes, sob a forma de formação contínua e capacitação em matéria de gestão de negócios com enfoque prático. Esta política, terá grande impacto na vida da instituição, como no sucesso dos empreendimentos que a mesma vai financiar. Daí que vai procurar financiamento juntos de instituições governamentais e não-governamentais para os custos das ações de formação e, se necessário, fazer com que os beneficiários colaborem com os custos dos mesmos.

O foco da AMUSA passará a ser no meio rural, para a agricultura e pecuária, pois Cabo Verde tem estado a importar muitos legumes, frutas e hortaliças, o que leva a crer que os produtos locais podem ter um mercado potencial relevante, sendo que normalmente o mercado consome a totalidade da produção nacional.

Um outro mercado que está a despoletar muita curiosidade é o mercado do turismo virado para a natureza (turismo ecológico) e isto tem muito impacto no meio rural.

Deste modo, este deve ser o *core business* da AMUSA, mesmo que em determinados momentos a instituição possa ter descurado os seus ideais. Tendo em conta o objetivo de sustentabilidade a médio e longo prazos será necessário ter estratégias bem definidas para alcançar tal feito e isto está diretamente ligado à cedência de créditos.

4.3.2.3 A sustentabilidade da AMUSA

A sustentabilidade da AMUSA deverá ser prioritária, tendo por base as exigências do Banco de Cabo Verde e a garantia de continuidade, conjugadas com a sua função social. Entende-se que para o sucesso desta instituição se devem conciliar estes dois objetivos, o que pode levar à formulação da seguinte questão: Qual seria o valor mínimo de empréstimos (valor total), conjugados entre taxas, prazos, número de clientes e montante máximo por cliente, como forma de alcançar os objetivos?

De referir que a AMUSA, desde a sua constituição legal, tem vindo a experimentar alguns dissabores, pois tem sobrevivido devido em parte à boa vontade dos dirigentes e sócios e da ajuda de algumas instituições e do Governo, que têm subsidiado algumas operações. Porém, esta instituição deverá ser rentável e economicamente viável, para garantir sua permanência no mercado. Para tal, é necessário traçar estratégias, direcionadas à prossecução dos objetivos.

O último relatório das demonstrações financeiras reportado a 2014 dá conta de resultados negativos em torno dos 1.208.281.00, situação que necessita de ser corrigida e revertida.

4.3.2.4 Taxas aplicadas

A taxa de juros, conforme referido anteriormente, situa-se em 3% ao mês, aplicados sobre o capital em dívida no momento do pagamento. Porém, esta inclui:

- ✓ Taxa de risco;
- ✓ Taxa de juros a longo prazo;
- ✓ Taxas de abertura da conta;
- ✓ Taxa de inadimplência;
- ✓ Taxa para cobrir custos operacionais;
- ✓ Taxa de remuneração do capital emprestado.

4.3.2.5 A legislação cabo-verdiana

O microcrédito é um tema que tem sido objeto de debate nos últimos tempos. Anteriormente não estava juridicamente regulada, muito por culpa do não consentimento das instituições envolvidas. Inclusivamente, o Banco de Cabo Verde elaborou alguns diplomas que chumbaram após várias discussões. Porém, a 10 de Setembro de 2007, depois de várias tentativas e da gritante necessidade de regulamentar este setor, foi aprovado na Assembleia Nacional a Lei 15/VII/2007.

Tendo por base as fragilidades desta lei e do mercado financeiro, por forma a estabelecer o regime jurídico da atividade das microfinanças e respetivas instituições, foi criada a Lei n.º 83/VIII/2015, de 16 de Janeiro, que veio trazer boas novas e perspectivas ambiciosas em torno do microcrédito. Esta lei veio trazer muitas novidades, sobretudo em matéria de condições “*sine qua non*” para obtenção do diploma de funcionamento e enquadramento na categoria de instituição de microfinanças atribuída pelo Banco de Cabo Verde. Faltando dois meses para se esgotar o prazo de 24 meses inicialmente estabelecidos para as adequações necessárias, ainda não tinham sido criadas as condições para tal, pelo que este prazo foi dilatado. A 2 de Fevereiro de 2017 foram introduzidas novas alterações e adaptações à anterior lei de 2015. Como novidades surge uma mudança estrutural, como sendo uma componente de suma importância, a institucionalização das instituições de microfinanças de natureza comercial, isto é, enquanto sociedades de capitais. Portanto, este mercado passa, assim, a ser estruturado com base em dois pilares, tendo por base as intenções lucrativas ou não, consoante suas finalidades de lucro ou sociais.

4.3.2.6 Clientes

Nos dias de hoje, em que os clientes ganham cada vez mais importância nas organizações e tendo em conta que os clientes são as razões da existência das organizações, é imprescindível classificá-los, estudá-los e percebê-los, no intuito de criar estratégias para fidelizar os já conquistados, angariar potenciais clientes e criar um laço de afetividade e estreitar os relacionamentos, através de criação de novos produtos com diferencial que agrega valor, através da inovação.

Portanto, é necessário segmentar os clientes. A AMUSA deverá segmentar os clientes, primeiro por região geográfica (Porto Novo, Ribeira Grande e Paul) e só depois, classificá-los demograficamente (género, idade, rendimento e ocupação). Definidos os nichos, a AMUSA deve apostar em identificar os problemas a resolver para cada nicho, ou seja, apostar na definição de soluções para cada tipo de clientes e disponibilizar produtos financeiros capazes de sanar estas lacunas.

4.3.2.7 Perfil

Regra geral, os clientes da AMUSA são pessoas individuais com pequenos negócios, na sua maioria no meio rural, que se encontram excluídas do sistema bancário por não satisfazerem os requisitos normalmente solicitados pelos bancos tradicionais, o que os remete para a indústria das microfinanças. Estes que ainda não fazem parte do público-alvo das instituições seguradoras do país.

Numa ilha como Santo Antão, com cerca de 39.992 habitantes (no início de 2018), dos quais 45% são pobres e muito pobres, pouco qualificados e na sua maioria sem emprego fixo, muitos vivendo inclusivamente de pequenos negócios familiares, sem muitos recursos, a carecerem de recursos para certos investimentos por forma a viabilizarem suas fontes de rendimentos e autoemprego, a AMUSA procura angariar o máximo número possível de bons clientes, como forma de aumentar sua carteira de clientes e créditos.

O grupo-alvo de AMUSA é basicamente composto por comerciantes (indivíduos), parcerias e pequenas empresas que operam em várias indústrias, tais como agricultura, pecuária, transformação, pesca, artesanato e serviços, geralmente com baixo nível de instrução e rendimentos, gestores de negócios tipicamente familiares, com ativos limitados. Por outras palavras, são pessoas de baixo rendimento, com negócios ditos de risco elevado, mas com um rendimento estável na maioria dos casos.

4.3.2.8 Forma de atendimento

O atendimento, quando bem-feito é uma oportunidade para a empresa fidelizar seus clientes. Paralelamente, quando feito de forma menos correta, pode inclusivamente levar à frustração dos clientes e fazer com que a empresa os perca para a concorrência. Portanto, é muito importante encarar cada cliente como um ser especial na prossecução dos objetivos empresariais. Neste sentido, a AMUSA deve traçar como objetivo prioritário, atender cada cliente de uma forma singular e com a sua devida importância, privilegiando um atendimento de excelência, saber ouvir para depois resolver os problemas dos seus clientes, fazer com que se sintam importantes e com vontade em expor as suas dificuldades e necessidades.

A AMUSA deve também apostar na inovação, como forma de proporcionar agilidade e eficiência no atendimento aos clientes, com a aquisição de meios de locomoção, implementação da filosofia de “recibo na hora”, em que o agente de crédito, após receber os valores no terreno, por exemplo, passa um recibo eletrônico de imediato. Deve igualmente apostar num sistema de simulador no telemóvel, em que atendendo um cliente no “campo”, por exemplo, este saiba de antemão, os dados do crédito pretendido, entre outras inovações que são implementadas.

4.3.2.9 Nível de inadimplência

Em regra, as pessoas costumam sanar as suas responsabilidades, sobretudo numa ilha típica como Santo Antão, em que as pessoas têm orgulho em dizerem que são honestas e que não devem nada a ninguém. Porém, nem sempre é assim, sendo que em muitos casos, há inadimplência, uns por não terem condições, outros deliberadamente.

Considerar apenas a taxa de inadimplência, às vezes parece ingrato para com a instituição, uma vez que qualquer que seja o valor recuperado, trará benefícios enormes para a instituição e as suas contas. Daí que sem querer, a empresa está quase sempre em negociações com os clientes devedores, através de relacionamento interpessoal, estabelecidos entre os agentes de crédito e os clientes, com o intuito de recuperar o valor em dívida. Contudo, nem sempre se consegue chegar a um acordo, acabando a AMUSA por ter prejuízo, por não querer tomar posse de bens a fim de liquidar certos montantes.

Portanto, a melhor solução passa por utilizar práticas comprovadas na análise dos créditos, identificação dos riscos e as negociações por detrás destes, que mesmo não eliminando, pelo menos diminuem as probabilidades de perdas pelo incumprimento.

Sabe-se que a prevenção não é algo tão simples, visto que não se possui um banco de informações financeiras no apoio às instituições. Uma outra problemática relativa à prevenção passa pelas garantias através do capital da empresa, que no caso da AMUSA, as vezes é inclusivamente inexistente e mais difícil ainda realizar projeções realistas que permitam analisar a viabilidade dos negócios e as suas capacidades financeiras futuras. As estratégias da AMUSA terão de passar por outros campos da ciência da negociação na conceção do crédito e numa possível situação de incumprimento.

4.4 Concorrência

Sabe-se que a concorrência em Santo Antão, mercado de atuação da AMUSA, é acirrada, existindo três concorrentes reais (pessoas jurídicas) e pelo menos mais uma forma de concorrência identificada, que é o “Toto-caixa”, método utilizado para financiamentos de atividades de pessoas singulares, no geral. Tendo em conta a pequenez e limitação deste mercado, a AMUSA vê-se obrigada a traçar estratégias triunfantes, como forma de garantir os seus atuais clientes e tentar roubar clientes dos concorrentes. Para tal, é preciso conhecer bem os concorrentes, identificar as suas forças e fraquezas, e as suas estratégias de atuação. Devemos é claro ter em conta os dados obtidos no processo de *benchmarking* já referido anteriormente.

Nesta análise importa ter bom senso e alguma criatividade para obtenção das informações de que a AMUSA precisa, através de anúncios e folhetos produzidos pelos concorrentes, relatórios do Banco de Cabo Verde e do Instituto Nacional de Estatísticas, arquivos públicos e *clippings*, agindo sempre de boa-fé e numa base ética irrepreensível na interpretação das informações adquiridas e na difusão dos mesmos. Portanto, a AMUSA tem de estar um passo à frente em relação à concorrência, numa perspetiva de liderar o mercado de atuação a médio prazo.

4.4.1 Diferencial competitivo

No quadro de um diferencial competitivo real e com impactos diretos pretende-se que a AMUSA seja autossustentável e economicamente viável. Os investimentos pretendidos estão ligados a esta visão de líder de mercado, por propor que seja a maior e melhor instituição de microcrédito a atuar na Ilha de Santo Antão. Sabe-se que tendo em conta a dimensão territorial alcançada pelas principais concorrentes (MORABI e OMCV), com agências em vários pontos do arquipélago, é difícil a AMUSA ser maior do que eles. Porém, tendo em conta o mercado em causa (Santo Antão), equacionado com a dedicação exclusiva que a AMUSA tem na ilha e no seu mercado, esta pode ser maior em termos de alcance, clientela, diversificação e nível das ofertas, com relação aos meios de locomoção que se pretendem adquirir nos próximos tempos, ser mais eficaz e eficiente, ter agilidade e prontidão alcançadas com inovações tecnológicas, aspetos que irão permitir ganhar uma dimensão além dos concorrentes, ganhar prestígio

junto dos clientes atuais e dos potenciais clientes, aumentar o *market share* e assim liderar o mercado.

Um outro diferencial são os preços ou custos das operações. A AMUSA tem taxas degressivas, enquanto os concorrentes têm taxas fixas. Para além disso, importa não esquecer de que a empresa vai agregar valores aos clientes, com serviços domiciliários de pagamento e recebimento, assistência técnica na implementação, ações de capacitação em matéria de gestão e empreendedorismo, e criar produtos financeiros destinados a uma tipologia de clientes específicos, característicos dos segmentos alvos, como é o caso da agricultura e pecuária que necessitam de algum tempo de carência.

4.4.2 Perfil da concorrência

No Quadro 5 é apresentado em síntese o perfil da concorrência da AMUSA, sendo a mesma constituída pelas seguintes entidades: MORABI, OMCV, CECV e Toto-caixa.

Quadro 5 – Perfil da concorrência

Organização	Caraterísticas	Pontos Fortes	Pontos Fracos
MORABI	- Presentes em toda a ilha, com representantes nos 3 concelhos.	- Capacidade de suportar maiores riscos; - Rapidez na liberação de crédito; - Fundos próprios.	- Juros fixos; - Trabalha sozinha.
OMCV	- Fins sociais; - Financiamentos diversos; - Apoios do Estado.	- Infraestruturas próprias; - Recursos financeiros e humanos.	- Taxa desmedida; - Burocracias; - Nicho restrito.
CECV	- Banco comercial; - Presente em toda a ilha.	- Capacidade suportar riscos - Capital social - Credibilidade - Taxas menores	- Morosidade; - Decisão central; - Outros focos.
Toto-Caixa	- Clandestinidade; - Sem garantias reais; - Sem juros/custos.	- Entre amigos, de uma mesma classe ou organização; - Bons relacionamentos.	- Sem garantias; - Ilegalidade; - Riscos maiores.

Fonte: Elaboração própria

Para cada instituição são mencionadas as suas principais características, bem como os seus pontos fortes e fracos mais relevantes, no sentido em que podem influenciar a atuação da AMUSA.

4.5 Fornecedores

Falar em fornecedor numa instituição de microcrédito é restringir a quem nos empresta dinheiro para que possamos aumentar a nossa carteira de créditos, uma vez que os fornecedores de equipamentos e os demais não interferem diretamente na qualidade do produto final (precificação dos produtos financeiros disponibilizados aos clientes). Estes são equiparados a fornecedores de matéria-prima numa empresa transformadora.

Numa instituição de microcrédito os fornecedores devem ser parceiros, porque são eles que emprestam o dinheiro, para posteriormente a instituição emprestar aos seus clientes finais. Consequentemente, o dinheiro emprestado pelos fornecedores tem de ter um baixo custo, ou seja, com taxas de juros aceitáveis, para que a instituição de microcrédito também possa ganhar com estas operações. Para tal, é crucial criar condições cooperantes, baseadas na confiança, com o intuito de diminuir burocracias nos processos, solução rápida dos problemas em conjunto e definição de objetivos convergentes.

4.6 Desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas

Com base na teoria de Aristóteles de que “o todo é maior que a soma das partes”, enfatizando o efeito sinérgico, podemos dizer que as parcerias estratégicas vão de encontro com os objetivos traçados pela AMUSA para liderar o mercado.

Várias são as parcerias que a AMUSA tem vindo a estabelecer, com o objetivo de se tornar mais forte. Entre elas, importa referir a parceria que tem com o BADEA e a CECV, na gestão da linha de crédito destinado às bacias hidrográficas de Alto Mira e Ribeira da Torre em Santo Antão, que permite financiar projetos ligados à agricultura e pecuária. Apesar do dinheiro não pertencer à AMUSA, esta obtém um ganho relativo à comissão por cada crédito cedido, com montantes a rondarem entre os 300 e 800 contos, com taxas de juros baixas.

Tendo em conta a dimensão que a MORABI está a ganhar a nível nacional e o facto de se ter tornado num Microbanco, a funcionar essencialmente na Ilha de Santiago, esta instituição está a propor uma parceria à AMUSA e, neste sentido, vão retirar a sua agência da Ilha de Santo Antão, passando a funcionar através da AMUSA. Esta seria uma aliança de excelência, pois a AMUSA poderia angariar todos os seus clientes, aumentar o seu portfólio e propor uma diversificação da carteira, não obstante tomar créditos na MORABI, mas isso seria feito por intermédio da AMUSA, que iria ganhar uma comissão neste processo.

Associar-se à PROEMPRESA, para cedência de microcréditos aos seus clientes, mesmo com taxas mais baixas, seria oportuno, uma vez que têm parceria com a PROGARANTE que dá garantias sobre 50% dos créditos dos jovens.

Estas parcerias darão maior visibilidade e credibilidade à AMUSA, que pretende liderar o mercado regional em muito pouco tempo.

4.7 Estratégia de marketing

4.7.1 Produtos e serviços

No que tange aos produtos e serviços, a AMUSA para além de conceder créditos de baixo valor, deve apostar fortemente na poupança como sendo uma fonte de financiamento das suas operações e nos próximos tempos implementar o microseguro, como forma de agregação de valor aos produtos, uma vez que os clientes do microcrédito são concomitantemente cliente do microseguro.

Deste modo, como estratégias referentes ao microcrédito e às poupanças podem referir-se as seguintes:

a) Microcrédito:

- Valores entre os 30.000,00 e 300.000,00;
- Prazos até 2 anos;
- Taxa de juro de 15% ao ano;
- Comissão abertura de 4%;
- Sem burocracias.

b) Poupanças:

- Valor da entrada inicial de 10.000,00;
- Reforço mensal de pelo menos 5.000,00;
- Taxa de juros de 4%, pagos mensalmente;
- Levantamento conforme contrato inicial, normalmente de, no mínimo, um ano.

No que se refere aos microseguros as estratégias a adotar são implementar este tipo de seguros com os seguintes âmbitos de intervenção:

- Sobre propriedades agrícolas e outros negócios;
- Seguro funerário;
- Prémios mensais acessíveis, mediante escolha dos clientes, tendo por base a idade do segurado, a probabilidade de morte e o valor pretendido.

4.7.2 Preço

No caso dos serviços financeiros, o custo de cedência do fundo é o mais importante. Logo, a taxa de juros aplicada tem o seu devido peso na formação dos preços finais, pelo que quanto mais baixas forem as taxas, menores serão os custos dos produtos e mais atrativos ficam. Por outro lado, caso a AMUSA pratique elevadas taxas, pode afastar a clientela para os concorrentes. Daí que as operações deverão ter em conta:

- ✓ Adequação à realidade dos clientes no que tange a fluxos de caixa;
- ✓ Possibilidades de pagamentos mensais;
- ✓ Custos administrativos da AMUSA para com cada cliente;
- ✓ Aumento da carteira de clientes;
- ✓ Sustentabilidade da AMUSA;

Deste modo, devem ser praticadas taxas de juros anuais de 15% nos pagamentos mensais, sobre o capital em dívida no momento anterior.

4.7.3 Comunicação

No que se refere ao vetor da comunicação os aspetos a ter em consideração são os seguintes:

- ✓ Visita às unidades produtivas: os agentes vão realizar visitas, com o intuito de divulgar o programa de microcrédito;
- ✓ Realização de palestras nas organizações de base, em parceria com as Associações: as palestras de divulgação do programa e dos produtos serão realizadas periodicamente nas associações e sindicatos dos trabalhadores rurais;
- ✓ Difusão radiofónica: aproveitando a existência na ilha de duas emissoras, a Rádio de Santo Antão em RG e a RCM no Paul, devem ser criadas parcerias, por forma a fazer chegar aos ouvidos dos potenciais clientes, os produtos e programas da AMUSA, as condições vantajosas dos seus serviços, sendo que essa divulgação na rádio deve ser feita nos horários das mensagens, que ocorrem no período da manhã, a meio do dia e no final da tarde, pois estes são os horários favoritos para a clientela que se pretende atingir;
- ✓ Distribuição de panfletos e *flyers* informativos e esclarecedores sobre os serviços da AMUSA.

4.7.4 Distribuição

Tendo em conta as características que o produto da AMUSA apresenta a estratégia de distribuição passa pela venda direta, que será realizada das seguintes formas:

- ✓ Para os clientes das zonas rurais, os agentes poderão deslocar-se às localidades, atendê-los nas suas residências ou no local de trabalho, bem como nas sedes das associações comunitárias. Nos casos de zonas onde exista inúmeros clientes, deve ser feito um cronograma de deslocações mensais às diversas localidades;

- ✓ Para os clientes das zonas urbanas, os clientes devem deslocar-se à sede da AMUSA. No caso dos clientes da Ribeira Grande, de Porto Novo e do Paul, estes poder-se-ão deslocar-se às respetivas delegações da AMUSA.

4.8 Considerações finais

Não obstante ao facto do período de recuperação do investimento ser 4,61 anos, o que parece ser elevado, do VAL a 5% em 5 anos ser de apenas 257.375,00, um valor não muito atrativo e de a TIR ser de 6%, a instituição é viável, até porque estes valores levam em consideração os investimentos iniciais, oriundos de financiamentos a fundo perdidos de um potencial parceiro internacional.

No que tange a resultados líquidos, muito embora no primeiro ano de investimento se tenham resultados negativos em cerca de 1.262.038,53, nos anos seguintes os resultados são satisfatórios e aumentam de forma progressiva, a começar em 1.228,13 positivos no segundo ano, subindo para valores previsionais de 1.803.939,13, ou seja, prevê-se que os lucros aumentam de forma muito singular pela positiva, do segundo para o terceiro ano. Já no quarto ano, comparativamente ao ano anterior, os lucros mais que duplicam, finalizando nos 5.471.499,80 no último ano da análise (5º ano) de acordo com as previsões feitas.

Para concluir importa reforçar a viabilidade do projeto de investimento ora apresentado e dizer que se deve apostar no mesmo que será sem dúvidas um projeto que trará grandes benefícios, em vários âmbitos, para a Ilha de Santo Antão, pois é um projeto muito ambicioso.

Capítulo 5 - Conclusões e recomendações

O presente capítulo visa apresentar as ilações que se podem retirar em relação à investigação feita e sugerir estratégias de melhoria, sob forma de recomendações. É importante não confundir as considerações finais acerca do plano de negócios (que na verdade são conclusões sobre este), com as conclusões da dissertação.

A primeira ilação é respeitante à importância do plano de negócios. Ficou evidenciado durante o presente estudo, que quem tem um plano, tem um norte, ou seja, estará bem orientado para o sucesso, mesmo que isto por si só não garanta nada, mas é sem dúvidas um bom princípio para o sucesso, caso seja comprovada a sustentabilidade do empreendimento. Foi igualmente possível constatar que não há uma fórmula ótima ou mágica para o plano de negócios, pelo que há várias estruturas possíveis e os consultores adaptam cada plano às necessidades de cada empreendimento.

A AMUSA deverá aproveitar as alianças estratégicas disponíveis, que vão contribuir em muito para alcançar os objetivos de sustentabilidade.

Há que valorizar os recursos humanos, com foco no agente de crédito que representa a instituição, criando condições dignas de trabalho e capacitação contínua em contexto de trabalho.

As demais instituições de microfinanças atuantes em Santo Antão, não são de facto uma ameaça à sustentabilidade da AMUSA, uma vez que o foco destas não reside no rural. Para além disso, importa referir que, *a priori*, a MORABI vai sair da ilha (sem presença física e fixa).

A existência da AMUSA justifica-se pela importância e necessidade do microcrédito na sociedade, para a economia, para o empoderamento das pessoas, apoiando assim na missão menos pobreza, mais emprego e menos dependência.

Por fim, importa referir que ficou comprovada a viabilidade técnica e financeira de uma instituição de microcrédito em Santo Antão, no caso concreto a AMUSA, respondendo, deste modo, à pergunta de investigação que norteou toda a presente investigação. Contudo, é relevante ressaltar a questão de financiamento a fundo perdido de boa parte

do investimento necessário, pois sem este investimento a viabilidade em cinco anos estaria comprometida.

Recomenda-se que a AMUSA apreze a questão de legalização das suas operações e da instituição junto do BCV, cumprindo com os requisitos legais exigidos.

Ainda sugere-se que a AMUSA efetue uma campanha de recuperação de créditos malparados, nesta fase de inatividade em termos de cedência de empréstimos, onde os agentes teriam, como mencionado anteriormente, uma compensação percentual em relação aos créditos recuperados, reduzindo assim a taxa de inadimplência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, J. S. (2010). *Microcrédito e Território - Portugal como Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Alves, M. B. (2006). O microcrédito: mais uma panaceia? *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 13, 45-54.

Araújo, E. A., & Carmona, C. U. M. (2014). Eficiência das Instituições de Microcrédito: uma aplicação de DEA/VRS no contexto brasileiro. *Production*.

Boletim Oficial da Republica de Cabo Verde. Lei n.º 12/IX/2017 – 2 agosto de 2017 – *Regime jurídico da atividade das microfinanças e respetivas instituições*.

Boletim Oficial da Republica de Cabo Verde. Lei n.º 10/VI/2002: *Aprova a Lei Orgânica do Banco de Cabo Verde*.

Boletim Oficial da Republica de Cabo Verde. Decreto-Lei n.º 59/2017 – *define as atribuições, competências e condições de agrupamento das instituições de Microfinanças em União e Federações*.

Borba, P. R. F. (2012). *Relação entre Desempenho Financeiro e Desempenho Social de Instituições de Microfinanças na América Latina* (Tese de Doutoramento). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Conselho da Comunidade Solidária (2002). *Introdução ao Microcrédito*. Brasília, Brasil.

Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (2013). *Microfinanças: Microcrédito e Microseguros no Brasil – O Papel das Instituições Financeiras*.

Emerson, M. F. (2015). *Start up em 12 meses*. Portugal: Self – Desenvolvimento Pessoal.

Ferraz, A. F. (2011). *Qual a importância do plano de negócios para o sucesso de uma empresa?* (Trabalho de Conclusão de Curso). Centro Universitário de Brasília, Brasília, Brasil.

Ferreira, F. F. V. (2018). *O papel do microcrédito como gerador de emprego e renda: Uma análise com base nos municípios brasileiros* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, Brasil.

<http://www.microcredito.com.pt/mais-informacao/kit-pedagogico/conceito-e-metodologia-do-microcredito/33> (consultado no dia 16/08/2018, pelas 16 horas e 14 minutos – horário de Cabo Verde)

<http://www.inforpress.publ.cv/santo-antao-continua-perder-populacao-apreensao-dos-municipios-querem-estancar-tendencia-ate-2020/> (consultado no dia 21/08/2018, pelas 08:horas e 05 minutos – horário de Cabo Verde)

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). São Paulo : Atlas.

Monteiro, F., Resende, M. & Silva, E. S. (2017). *Plano de negócios - abordagem estratégica e financeira*. Porto: Vida Económica.

Neves, C. A. N. (2015). Projeto de especialização do negócio de retalho de artigos desportivos (Dissertação de Mestrado). Universidade Europeia, Lisboa, Portugal.

Okano, M. T., & Fernandes, M. E. (2016). A importância do microcrédito para o desenvolvimento do empreendedor brasileiro em momentos de crises. *Revista Espacios*, 38(22), paginas 2 e 3.

Oliveira, A. G., Oliveira, E. E. F., & Oliveira, A. C. (2013). O plano de negócio, conceito e importância: Uma análise para implementação de uma central de projetos moveleiros no município de Rio Verde – GO. *Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues*, 1, 52-55.

Pina, H. E. S. (2012). *As ONG's e a Implementação do Microcrédito em Cabo Verde* (Monográfica Bacharel). Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Praia, Cabo Verde.

Ramalho, R. G. (2003). Proposta de modelo de negócio para instituições de microcrédito (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Santos, A. J. S. (2010). Uma Análise da Política Pública de Microcrédito: A Experiência da Crédito Social como Operadora da Caixa Econômica Federal entre 2006 e 2008 (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.

Santos, J. O., Godoi, A. F., Bertoncelo, V. R., & Sincerre, B. P. (2015). Ensaio sobre o microcrédito e as metodologias de análise de crédito: aspectos relacionados à sua origem, desenvolvimento e o modelo de escoragem comportamental – *behavioural scoring*. *Revista de Administração de Roraima*, 5(1), 134-155.

Sela, V. M., Sela, F. E. R., & Costa, S. C. (2006). A Importância do Microcrédito para o Desenvolvimento Econômico e Social: um estudo sobre as contribuições proporcionadas pelo Banco do Povo de Maringá aos tomadores de microcrédito. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração 2006*, Salvador, Brasil, 30.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013). *Como Elaborar um Plano de Negócios*.

Silva, A. S. S. R. V. (2012). Microcrédito em Cabo Verde: Análise da Sustentabilidade de Duas Instituições de Microfinanças em 2008 e 2009 (Dissertação de Mestrado). Universidade técnica de Lisboa, Instituto superior de economia e gestão, Lisboa, Portugal.

Yin, R. K. (2001); trad. Daniel Grassi. *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre : Bookman.

Apêndices

Apêndice 1 - Plano de Ação

ÓRGÃO: AMUSA

PROJETO: Transformação da AMUSA

PROCESSO: Adequação a nova Lei

SOLUÇÃO: tornar-se em AMUSA-MPC

RESPONSÁVEL: Miriam Ramos

Unidade: ECV

O Quê Que tarefa será executada?	Por quê Qual o motivo da tarefa ser executada?	Onde Em que local será executada a tarefa? Quando Qual o prazo da tarefa a ser executada?	Quem Quem irá executar/participar da tarefa?	Como Como será executada a tarefa?	Quanto Qual o valor financeiro para executar a tarefa?	Resultado Esperado O que se espera com a implementação desta tarefa?
Aumento da Carteira de Crédito	Aumento da carteira de clientes e rendimentos consequentemente	Início de 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administradores e PCA ✓ Agentes de Crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Através da recuperação de créditos malparados ✓ Empréstimos ✓ Mobilização de recursos junto de parceiros internacionais 	38.000.000,00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recuperar cerca de 3.000.000,00, junto dos clientes inadimplentes ✓ Conseguir um empréstimo de 10.000.000,00, junto a um Banco da praça ✓ Conseguir junto a um financiador externo, um financiamento de 25.000.000,00 para aumento da carteira de créditos

O Quê Que tarefa será executada?	Por quê Qual o motivo da tarefa ser executada?	Onde Em que local será executada a tarefa? Quando Qual o prazo da tarefa a ser executada?	Quem Quem irá executar/participar da tarefa?	Como Como será executada a tarefa?	Quanto Qual o valor financeiro para executar a tarefa?	Resultado Esperado O que se espera com a implementação desta tarefa?
Seleção e contratação de pessoal	Com o aumento da carteira e das capacidades da instituição, teremos de aumentar nosso pessoal, para dar resposta as demandas e as necessidades futuras		Equipe de RH, liderada pelo PCA	Concurso publico	2	Contratar agentes de crédito competentes, motivados e predispostos a colaborarem na íntegra pelo objetivo comum
Qualificação dos colaboradores	Ter colaboradores motivados, mais competentes e altamente qualificados	Toda a ilha Após contratação	Empresa de Consultoria/ <i>Coaching</i>	Formações de: ✓ SIG ✓ Educação Financeira ✓ Gestão de Micro projetos ✓ Análise Risco ✓ Análise de Projetos de Investimento	30h/cada, com o custo de 2.500\$00/h, totalizando 450.000\$00 (Quatrocentos e cinquenta mil escudos)	Ter colaboradores altamente qualificados e preparados para não só orientar os processos de concessão de créditos, como também para saberem melhor comunicar e negociarem com os clientes e potenciais clientes, e ainda servirem de <i>coach</i> , no processo de orientação e aconselhamentos dos clientes na fase de implementação de seus projetos e acompanhar o desenvolvimento de cada projeto.

O Quê Que tarefa será executada?	Por quê Qual o motivo da tarefa ser executada?	Onde Em que local será executada a tarefa? Quando Qual o prazo da tarefa a ser executada?	Quem Quem irá executar/participar da tarefa?	Como Como será executada a tarefa?	Quanto Qual o valor financeiro para executar a tarefa?	Resultado Esperado O que se espera com a implementação desta tarefa?
				✓ Atendimento ao cliente		
Construção da sede	A necessidade de ter um espaço próprio e a adequação do espaço as necessidades reais e tendo por base as mudanças pretendidas (Poupança e Crédito)		Empresa de construção		8.000.000,00	Ter uma sede em RG, evitando assim estar a pagar mensalmente uma renda de um espaço alheio Adequação do espaço as necessidades reais
Aquisição de equipamentos Básicos e Administrativos	Aumento da capacidade de fazer face a demanda dos clientes, fornecer ferramentas necessárias e	Janeiro 2020	ADM	Concurso publico	20.692.681,00	

O Quê Que tarefa será executada?	Por quê Qual o motivo da tarefa ser executada?	Onde Em que local será executada a tarefa? Quando Qual o prazo da tarefa a ser executada?	Quem Quem irá executar/participar da tarefa?	Como Como será executada a tarefa?	Quanto Qual o valor financeiro para executar a tarefa?	Resultado Esperado O que se espera com a implementação desta tarefa?
	suficientes a prossecução dos objetivos					
Realização estratégica	Liderar o mercado, aumentar credibilidade e ser autossustentável	Permanente	Geral	Participativa		
Criação de comitê de crédito	Diminuir casos de clientes inadimplentes, evitar riscos, evitar favorecimentos, etc	Permanente	Comitê	Memo		Transparência, credibilidade, segurança, garantia
Criação e divulgação de novos produtos adaptados a cada cluster prioritário	Para fazer face as necessidades dos clientes	Permanente	ADM			

Apêndice 2 - Investimento

PLANO DE INVESTIMENTOS E NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO

Unidade: ECV

Investimento inicial (instalações, construções, equipamentos, licenças, publicidade, formação, ...)	Custo total	Todos os outros gastos que vai fazer antes de iniciar o negócio (investimento em fundo de manejo)	Custo total
Espaço de Sede	8.000.000,00	Aumento Carteira Credito	38.000.000,00
Toyota Hilux	3.990.000,00	FST	1.327.800,00
Motorizada Yamaha TTR 250cc	1.520.000,00	12 Meses Ordenados	1.787.340,00
Cofres (Rª Grande / Porto Novo)	1.000.000,00		
SIG / Manutenção	3.500.000,00		
Computadores/Fujitsu esprime 19" 3	344.079,00		
Impressora BROTHER multifunções	105.570,00		
Balcões (Rª Grande/ Porto Novo) para Caixa	160.000,00		
Aquisição de un TV LCD de "32"	98.900,00		
Banner	20.000,00		
Cadeira rodada de costa alta	38.820,00		
Cadeira de escritório 4 lugares	29.088,00		
Detetor de Notas falsas SITTEN RH1786	13.464,00		
Placa Luminoso (Rª Grande/Porto Novo)	60.000,00		
Máquina de contar notas	44.330,00		
Calculadora de rolo	19.260,00		
Máquina Fotográfica SONY	65.000,00		
Cacifo de Caixa	125.361,00		

UPS 2000vA	98.152,00		
Servidor ASUS TS100-E9-M58 8-2TB	99.725,00		
Sistema Vídeo/Vigilância compl.	260.870,00		
Quadro de anúncios	4.000,00		
Computadores /portátil TOSHIBA Sat pro	462.414,00		
Data Show (VIDEO PROJECTOR - LG)	63.250,00		
Fotocopiadora KYACERA 1801	208.890,00		
Disque externo 1 TRB (para becap)	28.380,00		
Bebedouro	31.600,00		
Estante de aço inoxidável - 120 cm p/ arquivo	49.128,00		
Carimbo Completo	12.400,00		
Roll up (AMUSA-MPC)	40.000,00		
Estudos e Projetos	200.000,00		
TOTAIS	20.692.681,00	TOTAL DE FUNDO DE MANEIO	41.115.140,00

Apêndice 3 - Plano de Vendas / Empréstimos Cedidos

Unidade: ECV

Valores a introduzir		Nº	Prestação mensal	Juros	Capital	Capital em dívida após prestação
Taxa de Juro:	15,00%	1	116.370,00	62.500,00	53.870,00	9.946.130,00
Capital emprest:	5.000.000,00	2	234.009,00	124.327,00	109.682,00	14.836.448,00
Nº de prestações:	62	3	352.958,00	185.456,00	167.502,00	19.668.946,00
		4	473.266,00	245.862,00	227.404,00	24.441.542,00
		5	594.981,00	305.519,00	289.462,00	29.152.080,00
		6	718.155,00	364.401,00	353.754,00	33.798.326,00
		7	842.842,00	422.479,00	420.363,00	38.377.963,00
		8	969.100,00	479.725,00	489.375,00	38.888.588,00
		9	994.676,00	486.107,00	508.569,00	39.380.019,00
		10	1.020.593,00	492.250,00	528.343,00	39.851.676,00
		11	1.046.862,00	498.146,00	548.716,00	40.302.960,00
		12	1.073.498,00	503.787,00	569.711,00	40.733.249,00
		13	1.100.516,00	509.166,00	591.350,00	41.141.899,00
		14	1.127.932,00	514.274,00	613.658,00	41.528.241,00
		15	1.155.762,00	519.103,00	636.659,00	41.891.582,00
		16	1.184.026,00	523.645,00	660.381,00	42.231.201,00
		17	1.212.743,00	527.890,00	684.853,00	42.546.348,00
		18	1.241.933,00	531.829,00	710.104,00	42.836.244,00
		19	1.271.618,00	535.453,00	736.165,00	43.100.079,00
		20	1.301.823,00	538.751,00	763.072,00	43.337.007,00
		21	1.332.573,00	541.713,00	790.860,00	43.546.147,00
		22	1.363.893,00	544.327,00	819.566,00	43.726.581,00
		23	1.395.814,00	546.582,00	849.232,00	43.877.349,00
		24	1.428.368,00	548.467,00	879.901,00	46.997.448,00
		25	1.561.247,00	587.468,00	973.779,00	50.023.669,00

26	1.696.938,00	625.296,00	1.071.642,00	50.952.027,00
27	1.766.268,00	636.900,00	1.129.368,00	51.822.659,00
28	1.837.171,00	647.783,00	1.189.388,00	52.633.271,00
29	1.909.739,00	657.916,00	1.251.823,00	53.381.448,00
30	1.984.074,00	667.268,00	1.316.806,00	54.064.642,00
31	2.060.290,00	675.808,00	1.384.482,00	54.680.160,00
32	2.138.509,00	683.502,00	1.455.007,00	55.225.153,00
33	2.218.866,00	690.314,00	1.528.552,00	55.696.601,00
34	2.301.511,00	696.208,00	1.605.303,00	56.091.298,00
35	2.386.608,00	701.141,00	1.685.467,00	56.405.831,00
36	2.474.342,00	705.073,00	1.769.269,00	56.636.562,00
37	2.564.916,00	707.957,00	1.856.959,00	58.779.603,00
38	2.752.206,00	734.745,00	2.017.461,00	60.762.142,00
39	2.946.153,00	759.527,00	2.186.626,00	62.575.516,00
40	3.147.339,00	782.194,00	2.365.145,00	64.210.371,00
41	3.356.429,00	802.630,00	2.553.799,00	65.656.572,00
42	3.574.179,00	820.707,00	2.753.472,00	66.903.100,00
43	3.801.460,00	836.289,00	2.965.171,00	67.937.929,00
44	4.039.282,00	849.224,00	3.190.058,00	68.747.871,00
45	4.288.821,00	859.348,00	3.429.473,00	69.318.398,00
46	4.551.462,00	866.480,00	3.684.982,00	69.633.416,00
47	4.828.849,00	870.418,00	3.958.431,00	69.674.985,00
48	5.122.955,00	870.937,00	4.252.018,00	69.422.967,00
49	5.436.175,00	867.787,00	4.568.388,00	69.854.579,00
50	5.855.280,00	873.182,00	4.982.098,00	69.872.481,00
51	6.306.572,00	873.406,00	5.433.166,00	69.439.315,00
52	6.795.914,00	867.991,00	5.927.923,00	64.511.392,00
53	6.902.917,00	806.392,00	6.096.525,00	65.414.867,00
54	7.730.111,00	817.686,00	6.912.425,00	65.502.442,00
55	8.655.044,00	818.781,00	7.836.263,00	67.666.179,00
56	10.155.930,00	845.827,00	9.310.103,00	68.356.076,00

57	11.896.268,00	854.451,00	11.041.817,00	67.314.259,00
58	13.971.889,00	841.428,00	13.130.461,00	64.183.798,00
59	16.550.499,00	802.297,00	15.748.202,00	63.435.596,00
60	21.676.018,00	792.945,00	20.883.073,00	52.552.523,00

Apêndice 4 - Mapa de Custos e Despesas com Pessoal

IDENTIFICAÇÃO DE CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS

Unidade: ECV

Custos Fixos	
Designação	Custo total
Fornecimentos e serviços externos	1.327.800,00
Água	5.400,00
Eleticidade	24.000,00
Internet	78.000,00
Comunicação	60.000,00
Mat. Escritórios	72.000,00
Combustíveis e Lubrificantes	216.000,00
Livros e Doc. Técnicas	120.000,00
Seguros	52.400,00
Limpeza, Higiene e Conforto	60.000,00
Publicidade e Propaganda	440.000,00
Transporte	200.000,00

Apêndice 5 - Amortizações

Unidade: ECV

MAPA DAS REINTEGRAÇÕES E AMORTIZAÇÕES																				
ELEMENTOS DO ACTIVO IMOBILIZADO (TANGIVEL E INTANGIVEL)										Data Contab. :										
FIRMA :										100%										
Descrição do activo imobilizado	Situ- ação	Data				Valores do activo		Amortizações exercicio		Amortizações Acumuladas					Valor Líquido					Valor
		Aqu..	Abertura contas.	An Util .	Ano esp.	Valor Aquisição	Valor Amortizavel	Taxa	Anual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Residual
		Ano	Mês	Ano																
1		2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
							(6-14)		(7x9)	(=10)	(11+10)	(12+10)	(13+10)	(14+10)	(6-11)	(6-12)	(6-13)	(6-114)	(6-15)	(estimativa)
Edifícios e outras construções																				
Espaço de Sede					25	8.000.000,00	8.000.000,00	4,00%	320.000,00	320.000,00	640.000,00	960.000,00	1.280.000,00	1.600.000,00	7.680.000,00	7.360.000,00	7.040.000,00	6.720.000,00	6.400.000,00	
Total						8.000.000,00	8.000.000,00		320.000,00	320.000,00	640.000,00	960.000,00	1.280.000,00	1.600.000,00	7.680.000,00	7.360.000,00	7.040.000,00	6.720.000,00	6.400.000,00	0,00
EQUIP. BASICO E DE TRANSPORTE																				
Toyota Hilux					5	3.990.000,00	3.990.000,00	20,00%	798.000,00	798.000,00	1.596.000,00	2.394.000,00	3.192.000,00	3.990.000,00	3.192.000,00	2.394.000,00	1.596.000,00	798.000,00	0,00	
Motorizada Yamaha TTR 250cc					5	1.520.000,00	1.520.000,00	20,00%	304.000,00	304.000,00	608.000,00	912.000,00	1.216.000,00	1.520.000,00	1.216.000,00	912.000,00	608.000,00	304.000,00	0,00	
Cofres (R* Grande / Porto Novo)					10	1.000.000,00	1.000.000,00	10,00%	100.000,00	100.000,00	200.000,00	300.000,00	400.000,00	500.000,00	900.000,00	800.000,00	700.000,00	600.000,00	500.000,00	
SIG / Manutenção					5	3.500.000,00	3.500.000,00	20,00%	700.000,00	700.000,00	1.400.000,00	2.100.000,00	2.800.000,00	3.500.000,00	2.800.000,00	2.100.000,00	1.400.000,00	700.000,00	0,00	
Computadores/Fujitsu esprimo 19" 3					5	344.079,00	344.079,00	20,00%	68.815,80	68.815,80	137.631,60	206.447,40	275.263,20	344.079,00	275.263,20	206.447,40	137.631,60	68.815,80	0,00	
Impressora BROTHER multifunções					5	105.570,00	105.570,00	20,00%	21.114,00	21.114,00	42.228,00	63.342,00	84.456,00	105.570,00	84.456,00	63.342,00	42.228,00	21.114,00	0,00	
Balcões (R* Grande/ Porto Novo) para Caixa					5	160.000,00	160.000,00	20,00%	32.000,00	32.000,00	64.000,00	96.000,00	128.000,00	160.000,00	128.000,00	96.000,00	64.000,00	32.000,00	0,00	
Aquisição de un TV LCD de "32"					5	98.900,00	98.900,00	20,00%	19.780,00	19.780,00	39.560,00	59.340,00	79.120,00	98.900,00	79.120,00	59.340,00	39.560,00	19.780,00	0,00	
Computadores /portatil TOSHIBA Sat pro					5	462.414,00	462.414,00	20,00%	92.482,80	92.482,80	184.965,60	277.448,40	369.931,20	462.414,00	369.931,20	277.448,40	184.965,60	92.482,80	0,00	
Cadeira rodada de costa alta					5	38.820,00	38.820,00	20,00%	7.764,00	7.764,00	15.528,00	23.292,00	31.056,00	38.820,00	31.056,00	23.292,00	15.528,00	7.764,00	0,00	
Cadeira de escritório 4 lugares					5	29.088,00	29.088,00	20,00%	5.817,60	5.817,60	11.635,20	17.452,80	23.270,40	29.088,00	23.270,40	17.452,80	11.635,20	5.817,60	0,00	
Detector de Notas falsas SITTEN RH1786					5	13.464,00	13.464,00	20,00%	2.692,80	2.692,80	5.385,60	8.078,40	10.771,20	13.464,00	10.771,20	8.078,40	5.385,60	2.692,80	0,00	
Placa Luminoso (R* Grande/Porto Novo)					5	60.000,00	60.000,00	20,00%	12.000,00	12.000,00	24.000,00	36.000,00	48.000,00	60.000,00	48.000,00	36.000,00	24.000,00	12.000,00	0,00	
Maquina de contar notas					5	44.330,00	44.330,00	20,00%	8.866,00	8.866,00	17.732,00	26.598,00	35.464,00	44.330,00	35.464,00	26.598,00	17.732,00	8.866,00	0,00	
Calculadora de rolo					5	19.260,00	19.260,00	20,00%	3.852,00	3.852,00	7.704,00	11.556,00	15.408,00	19.260,00	15.408,00	11.556,00	7.704,00	3.852,00	0,00	
Máquina Fotográfica SONY					5	65.000,00	65.000,00	20,00%	13.000,00	13.000,00	26.000,00	39.000,00	52.000,00	65.000,00	52.000,00	39.000,00	26.000,00	13.000,00	0,00	
Cacifo de Caixa					5	125.361,00	125.361,00	20,00%	25.072,20	25.072,20	50.144,40	75.216,60	100.288,80	125.361,00	100.288,80	75.216,60	50.144,40	25.072,20	0,00	
UPS 2000vA					5	98.152,00	98.152,00	20,00%	19.630,40	19.630,40	39.260,80	58.891,20	78.521,60	98.152,00	78.521,60	58.891,20	39.260,80	19.630,40	0,00	
Servidor ASUS TS100-E9-M58 8-2TB					5	99.725,00	99.725,00	20,00%	19.945,00	19.945,00	39.890,00	59.835,00	79.780,00	99.725,00	79.780,00	59.835,00	39.890,00	19.945,00	0,00	
Total						11.774.163,00	11.774.163,00		2.254.832,60	2.254.832,60	4.509.665,20	6.764.497,80	9.019.330,40	11.274.163,00	9.519.330,40	7.264.497,80	5.009.665,20	2.754.832,60	500.000,00	0,00
EQUIP. ADMINISTRATIVO											0,00									
Sistema Video/Vigilancia compl.					5	260.870,00	260.870,00	20,00%	52.174,00	52.174,00	104.348,00	156.522,00	208.696,00	260.870,00	208.696,00	156.522,00	104.348,00	52.174,00	0,00	
Quadro de anuncios					5	4.000,00	4.000,00	20,00%	800,00	800,00	1.600,00	2.400,00	3.200,00	4.000,00	3.200,00	2.400,00	1.600,00	800,00	0,00	
Data Show (VIDEO PROJECTOR - LG)					5	63.250,00	63.250,00	20,00%	12.650,00	12.650,00	25.300,00	37.950,00	50.600,00	63.250,00	50.600,00	37.950,00	25.300,00	12.650,00	0,00	
Fotocopiadora KYACERA 1801					5	208.890,00	208.890,00	20,00%	41.778,00	41.778,00	83.556,00	125.334,00	167.112,00	208.890,00	167.112,00	125.334,00	83.556,00	41.778,00	0,00	
Disque externo 1 TRB (para becap)					5	28.380,00	28.380,00	20,00%	5.676,00	5.676,00	11.352,00	17.028,00	22.704,00	28.380,00	22.704,00	17.028,00	11.352,00	5.676,00	0,00	
Bebedouro					5	31.600,00	31.600,00	20,00%	6.320,00	6.320,00	12.640,00	18.960,00	25.280,00	31.600,00	25.280,00	18.960,00	12.640,00	6.320,00	0,00	
Estante de aço inoxidável - 120 cm p/ arquivo					5	49.128,00	49.128,00	20,00%	9.825,60	9.825,60	19.651,20	29.476,80	39.302,40	49.128,00	39.302,40	29.476,80	19.651,20	9.825,60	0,00	
Carimbo Completo					5	12.400,00	12.400,00	20,00%	2.480,00	2.480,00	4.960,00	7.440,00	9.920,00	12.400,00	9.920,00	7.440,00	4.960,00	2.480,00	0,00	
Roll up (AMUSA-MPC)					5	40.000,00	40.000,00	20,00%	8.000,00	8.000,00	16.000,00	24.000,00	32.000,00	40.000,00	32.000,00	24.000,00	16.000,00	8.000,00	0,00	
Banner					5	20.000,00	20.000,00	20,00%	4.000,00	4.000,00	8.000,00	12.000,00	16.000,00	20.000,00	16.000,00	12.000,00	8.000,00	4.000,00	0,00	
Total 433						718.518,00	718.518,00		143.703,60	143.703,60	287.407,20	431.110,80	574.814,40	718.518,00	574.814,40	431.110,80	287.407,20	143.703,60	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO FIXO TANGIVEL						20.492.681,00	20.492.681,00		2.718.536,20	2.718.536,20	5.437.072,40	8.155.608,60	10.874.144,80	13.592.681,00	17.774.144,80	15.055.608,60	12.337.072,40	9.618.536,20	6.900.000,00	0,00
ACTIVO INTANGIVEL																				
Estudos e Projetos					3	200.000,00	200.000,00	33,33%	66.666,67	66.666,67	133.333,33	200.000,00			133.333,33	66.666,67	0,00			
TOTAL ACTIVO INTANGIVEL						200.000,00	200.000,00		66.666,67	66.666,67	133.333,33	200.000,00	0,00	0,00	133.333,33	66.666,67	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GERAL						20.692.681,00	20.692.681,00		2.785.202,87	2.785.202,87	5.570.405,73	8.355.608,60	10.874.144,80	13.592.681,00	17.907.478,13	15.122.275,27	12.337.072,40	9.618.536,20	6.900.000,00	0,00

Apêndice 6 - Plano de Financiamento

CAPITAL INICIAL NECESSÁRIO E FONTES DE FINANCIAMENTO

Capital Inicial Necessário		Unidade: ECV
Investimentos (equipamentos, instalações e diversos)	20.692.681,00	
Fundo de Maneio	41.115.140,00	
Total do capital inicial necessário	61.807.821,00	

Fontes de Financiamento	
Capital Próprio	16.807.821,00
Empréstimo Bancário	10.000.000,00
Outras fontes de financiamento	35.000.000,00
Total do capital inicial necessário	61.807.821,00

Apêndice 7 - Demonstração de Resultados

Unidade: ECV

RUBRICAS	PERIODO					
	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	Notas	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Juros e Rendimentos Similares		4.170.559,00	6.381.200,00	7.974.677,00	9.760.456,00	10.062.173,00
Juros e Encargos Similares		882.254,67	929.629,00	1.050.395,00	1.272.037,00	1.606.997,00
Margem Financeira		3.288.304,33	5.451.571,00	6.924.282,00	8.488.419,00	8.455.176,00
Rendimentos de Instrumentos de Capital						
Rendimentos com Serviços e Comissões		1.350.000,00	450.000,00	780.000,00	1.440.000,00	2.850.000,00
Encargos com Serviços e Comissões						
Resultados de Activos e Passivos Avaliados ao justo Valor Através de Resultados						
Resultados dos Activos Financeiros detidos para Venda						
Resultados de Reavaliação Cambial						
Resultados de Alienação de Outros Activos						
Outros Resultados de Exploração						

Produto Bancário		4.638.304,33	5.901.571,00	7.704.282,00	9.928.419,00	11.305.176,00
Custos com Pessoal		1.787.340,00	1.787.340,00	1.787.340,00	1.787.340,00	1.787.340,00
Gastos Gerais Administrativos		1.327.800,00	1.327.800,00	1.327.800,00	1.327.800,00	1.327.800,00
Amortizações do Exercício		2.785.202,87	2.785.202,87	2.785.202,87	2.718.536,20	2.718.536,20
Provisões Liquidadas de Reposições de Anulações						
Imparidade de Outros Activos Financeiros Liquidada de Reversões e Recuperações						
Imparidade de Outros Activos Liquidada de Reversões e Recuperações						
Resultado antes de Impostos		-1.262.038,53	1.228,13	1.803.939,13	4.094.742,80	5.471.499,80
Impostos						
Correntes						
Diferidos						
Resultado Após Impostos		-1.262.038,53	1.228,13	1.803.939,13	4.094.742,80	5.471.499,80

Apêndice 8 - Mapa de Cash Flows

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA - METODO DIRECTO

Unidade: ECV

RUBRICAS	PERÍODO						
	Inicial		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Notas	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
<u>Fluxos de caixa das actividades operacionais</u>							
Juros, Comissões e outros proveitos Recebidos			5.520.559,00	6.831.200,00	8.754.677,00	11.200.456,00	12.912.173,00
Juros, Comissões e outros encargos Pagos			882.254,67	929.629,00	1.050.395,00	1.272.037,00	1.606.997,00
Recuperação de Creditos e Juros vencidos							
Pagamento ao Pessoal e Fornecedores			3.115.140,00	3.115.140,00	3.115.140,00	3.115.140,00	3.115.140,00
Contribuições para o fundo de pensões							
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento							
Outros							
Recebimentos/Pagamentos relativos a actividade operacional			3.921.166,00	7.997.753,00	15.555.603,00	34.334.953,00	110.911.763,00
Fluxos de caixa dos resultados operacionais antes das alterações dos activos operacionais			5.444.330,33	10.784.184,00	20.144.745,00	41.148.232,00	119.101.799,00

<u>Aumentos/Diminuições de</u> <u>Activos Operacionais</u>						
Activos Financeiros detidos para Negociação						
Activos disponiveis para venda						
Aplicações em Instituições de Créditos						
Crédito a Clientes		45.000.000,00	15.000.000,00	26.000.000,00	48.000.000,00	95.000.000,00
Investimentos Detidos até a Maturidade						
Activos não correntes detidos para venda						
Outros activos						
	0,00	-45.000.000,00	-15.000.000,00	-26.000.000,00	-48.000.000,00	-95.000.000,00
<u>Aumentos/Diminuições de</u> <u>Passivos Operacionais</u>						
Passivos Financeiros detidos para negociação e derivados de cobertura						
Recursos de outras Instituições de Crédito	10.000.000,00					
Recursos de Clientes e Outros Empréstimos		1.200.000,00	3.600.000,00	6.000.000,00	9.000.000,00	12.000.000,00
Outros Passivos						
	10.000.000,00	1.200.000,00	3.600.000,00	6.000.000,00	9.000.000,00	12.000.000,00
Caixa Liquida das Actividades Operacionais	10.000.000,00	-38.355.669,67	-615.816,00	144.745,00	2.148.232,00	36.101.799,00

Fluxo de Caixa Proveniente das Atividades de Investimento							
Aquisição de Participações/Empresas							
Aquisição de Activos Tangíveis e Intangíveis		20.692.681,00					
Aquisição de Títulos (Valores mobiliários de investimentos)							
Vendas de Activos Fixos							
Vendas e Resgate de Títulos							
Recebimento de Dividendos							
Fluxo de Caixa proveniente das Atividades de Investimento		-20.692.681,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento							
Emissão de Dívida							
Realização de Capital		16.807.821,00					
Prestações Suplementares		35.000.000,00					
Juros e Encargos Similares							
Dividendos Distribuídos							
Caixa Líquida das Atividades de Financiamento		51.807.821,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Aumento/Diminuição de Caixa e seus derivados							
Caixa e seus equivalentes no início do exercício							
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício							
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Caixa e seus equivalentes no fim do exercício integra:							
Caixa e Disponibilidades em Bancos Centrais		5.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	5.000.000,00
Disponibilidades em outras instituições de créditos		36.115.140,00	759.470,33	143.654,33	288.399,33	2.436.631,33	35.538.430,33
		41.115.140,00	2.759.470,33	2.143.654,33	2.288.399,33	4.436.631,33	40.538.430,33
Variação de caixa e seus equivalentes (1+2+3)		10.000.000,00	-38.355.669,67	-615.816,00	144.745,00	2.148.232,00	36.101.799,00
Caixa e seus equivalentes no início do período		31.115.140,00	41.115.140,00	2.759.470,33	2.143.654,33	2.288.399,33	4.436.631,33
Caixa e seus equivalentes no fim do período		41.115.140,00	2.759.470,33	2.143.654,33	2.288.399,33	4.436.631,33	40.538.430,33

(1) — O escudo, admitindo-se, em função da dimensão e exigências de relato, a possibilidade de expressão das quantias em milhares de escudos

Apêndice 9 - Balanço

Unidade: ECV

RUBRICAS	Data de referência						
	Inicial/Invest. (2018)		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	Notas	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
ACTIVO							
Caixa e Disponibilidades no Banco Central		5.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	5.000.000,00
Disponibilidades em outras inst. De credito		36.115.140,00	759.470,33	143.654,33	288.399,33	2.436.631,33	35.538.430,33
Activos financeiros detidos para Negociação							
Outros Activos financeiros ao Justo Valor Através de resultados							
Activos financeiros disponiveis para venda							
Aplicações em Instituições de crédito							
Créditos a Clientes			40.733.249,00	46.997.448,00	56.636.562,00	69.422.967,00	52.552.523,00
Investimentos detidos até a Maturidade							
Activos com acordo de Recompra							
Derivados de Cobertura							

Activos não correntes detidos para venda						
Propriedade de investimento						
Outros Activos Tangíveis	20.492.681,00	17.774.144,80	15.055.608,60	12.337.072,40	9.618.536,20	6.900.000,00
Activos Intangíveis	200.000,00	133.333,33	66.666,67	0,00	0,00	0,00
Investimentos em Associadas e empreendimentos conjuntos						
Activos por imposto corrente						
Activos por imposto diferidos						
Outros Activos						
TOTAL ACTIVOS	61.807.821,00	61.400.197,47	64.263.377,60	71.262.033,73	83.478.134,53	99.990.953,33
PASSIVO						
Recursos de Banco Central						
Passivos Financeiros detidos para Negociação						
Outros Passivos Financeiros so Justo Valor Através de Resultados						
Recursos de outras Instituições de crédito	10.000.000,00	9.654.415,00	8.916.367,00	8.111.084,00	7.232.442,00	6.273.761,00
Recursos de Clientes e Outros Empréstimos		1.200.000,00	4.800.000,00	10.800.000,00	19.800.000,00	31.800.000,00
Responsabilidades representadas or títulos						
Derivados de cobertura						
Passivos não correntes detidos para venda e operações descontinuadas						

Provisões						
Passivos por impostos correntes						
Passivos por impostos diferidos						
Instrumentos representativos de Capital						
Outros Passivos Subordinados						
Outros Passivos						
TOTAL DE PASSIVO	10.000.000,00	10.854.415,00	13.716.367,00	18.911.084,00	27.032.442,00	38.073.761,00
CAPITAL E FUNDOS						
Capital/Fundo Social	51.807.821,00	51.807.821,00	51.807.821,00	51.807.821,00	51.807.821,00	51.807.821,00
Prêmios de Emissão						
Outros Instrumentos de Capital (Ações Próprias)						
Reservas de Reavaliação						
Outras Reservas e Resultados Transitados			-1.262.038,53	-1.260.810,40	543.128,73	4.637.871,53
Resultados do Exercício (Dividendos Antecipados)		-1.262.038,53	1.228,13	1.803.939,13	4.094.742,80	5.471.499,80
TOTAL DO CAPITAL E FUNDOS	51.807.821,00	50.545.782,47	50.547.010,60	52.350.949,73	56.445.692,53	61.917.192,33
Total do passivo + capital	61.807.821,00	61.400.197,47	64.263.377,60	71.262.033,73	83.478.134,53	99.990.953,33

Apêndice 10 – Indicadores de Rendibilidade

LIQUIDEZ	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Liquidez Geral	2,65	2,72	3,80	8,98	7,14
Liquidez Imediata	0,64	0,31	0,23	0,34	3,11

SOLVABILIDADE E AUTONOMIA	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Autonomia Financeira					
Solvabilidade	465,67%	368,52%	276,83%	208,81%	162,62%
Capacidade Financiamento ML prazo	499,6%	391,5%	290,3%	216,5%	167,2%
Cobertura do Imob por Cap. Próprio	2,82	3,34	4,24	5,87	8,97
GEI	0,13	0,27	0,40	0,53	0,66
Rácio de Endividamento	17,7%	21,3%	26,5%	32,4%	38,1%
Debt to equity	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6

VAL (Valor acrescentado Líquido)/ TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) e PAYBACK

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento	20.692.681				
Meios Libertos Operacionais (RL + Amortizações)	1.523.164	2.786.431	4.589.142	6.813.279	8.190.036
Encargos Financeiros	0	0	0	0	0
Cash-Flow	-19.169.517	2.786.431	4.589.142	6.813.279	8.190.036
Amortizações acumuladas	0	0	0	0	0
Valor Residual					
	-19.169.517	2.786.431	4.589.142	6.813.279	8.190.036
TIR a 5 anos					6%
VAL para uma taxa de 5% a 5 anos					257.375,00

PAYBACK (Retorno do Investimento)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cash-Flows acumulados	-19.169.517	-16.383.086	-11.793.944	-4.980.665	3.209.371
	0	0	0	0	682.503
Meses (necessários em cada ano)	12	12	12	12	7
Payback (meses)	55,30				
Payback (anos)	4,61				

Apêndice 11 - Mapa de Poupanças de Clientes

Unidade: ECV

Valores a introduzir		Nº	Incremento mensal	Juros	Capital em dívida após prestação
Taxa de Juro:	4,00%	1			
Capital Poupança:	300.000,00	2			
Nº de prestações:	60	...			300.000,00
		7	150.000,00	1.000,00	450.000,00
		8	150.000,00	1.500,00	600.000,00
		9	150.000,00	2.000,00	750.000,00
		10	150.000,00	2.500,00	900.000,00
		11	150.000,00	3.000,00	1.050.000,00
		12	150.000,00	3.500,00	1.200.000,00
		13	300.000,00	4.000,00	1.500.000,00
		14	300.000,00	5.000,00	1.800.000,00
		15	300.000,00	6.000,00	2.100.000,00
		16	300.000,00	7.000,00	2.400.000,00
		17	300.000,00	8.000,00	2.700.000,00
		18	300.000,00	9.000,00	3.000.000,00
		19	300.000,00	10.000,00	3.300.000,00
		20	300.000,00	11.000,00	3.600.000,00
		21	300.000,00	12.000,00	3.900.000,00
		22	300.000,00	13.000,00	4.200.000,00
		23	300.000,00	14.000,00	4.500.000,00
		24	300.000,00	15.000,00	4.800.000,00
		25	500.000,00	16.000,00	5.300.000,00
		26	500.000,00	17.666,67	5.800.000,00
		27	500.000,00	19.333,33	6.300.000,00
		28	500.000,00	21.000,00	6.800.000,00
		29	500.000,00	22.666,67	7.300.000,00
		30	500.000,00	24.333,33	7.800.000,00
		31	500.000,00	26.000,00	8.300.000,00
		32	500.000,00	27.666,67	8.800.000,00
		33	500.000,00	29.333,33	9.300.000,00
		34	500.000,00	31.000,00	9.800.000,00
		35	500.000,00	32.666,67	10.300.000,00
		36	500.000,00	34.333,33	10.800.000,00
		37	750.000,00	36.000,00	11.550.000,00
		38	750.000,00	38.500,00	12.300.000,00
		39	750.000,00	41.000,00	13.050.000,00
		40	750.000,00	43.500,00	13.800.000,00
		41	750.000,00	46.000,00	14.550.000,00
		42	750.000,00	48.500,00	15.300.000,00
		43	750.000,00	51.000,00	16.050.000,00
		44	750.000,00	53.500,00	16.800.000,00
		45	750.000,00	56.000,00	17.550.000,00
		46	750.000,00	58.500,00	18.300.000,00
		47	750.000,00	61.000,00	19.050.000,00

48	750.000,00	63.500,00	19.800.000,00
49	1.000.000,00	66.000,00	20.800.000,00
50	1.000.000,00	69.333,33	21.800.000,00
51	1.000.000,00	72.666,67	22.800.000,00
52	1.000.000,00	76.000,00	23.800.000,00
53	1.000.000,00	79.333,33	24.800.000,00
54	1.000.000,00	82.666,67	25.800.000,00
55	1.000.000,00	86.000,00	26.800.000,00
56	1.000.000,00	89.333,33	27.800.000,00
57	1.000.000,00	92.666,67	28.800.000,00
58	1.000.000,00	96.000,00	29.800.000,00
59	1.000.000,00	99.333,33	30.800.000,00
60	1.000.000,00	102.666,67	31.800.000,00

Apêndice 12 - Plano de Amortização de empréstimo tomado

Unidade: ECV

Valores a introduzir		Nº	Prestação mensal	Juros	Capital	Capital em dívida após prestação
Tx juro:	8,75%	1		72.916,67		10.000.000,00
Valor:	10.000.000,00	2		72.917,00		10.000.000,00
Prestações:	120	3		72.917,00		10.000.000,00
		4		72.917,00		10.000.000,00
		5		72.917,00		10.000.000,00
		6		72.917,00		10.000.000,00
		7	129.473,00	72.917,00	56.556,00	9.943.444,00
		8	129.473,00	72.504,00	56.969,00	9.886.475,00
		9	129.473,00	72.089,00	57.384,00	9.829.091,00
		10	129.473,00	71.670,00	57.803,00	9.771.288,00
		11	129.473,00	71.249,00	58.224,00	9.713.064,00
		12	129.473,00	70.824,00	58.649,00	9.654.415,00
		13	129.473,00	70.397,00	59.076,00	9.595.339,00
		14	129.473,00	69.966,00	59.507,00	9.535.832,00
		15	129.473,00	69.532,00	59.941,00	9.475.891,00
		16	129.473,00	69.095,00	60.378,00	9.415.513,00
		17	129.473,00	68.655,00	60.818,00	9.354.695,00
		18	129.473,00	68.211,00	61.262,00	9.293.433,00
		19	129.474,00	67.765,00	61.709,00	9.231.724,00
		20	129.473,00	67.315,00	62.158,00	9.169.566,00
		21	129.473,00	66.861,00	62.612,00	9.106.954,00

Juros: 5.197.439,67

22	129.473,00	66.405,00	63.068,00	9.043.886,00
23	129.473,00	65.945,00	63.528,00	8.980.358,00
24	129.473,00	65.482,00	63.991,00	8.916.367,00
25	129.473,00	65.015,00	64.458,00	8.851.909,00
26	129.473,00	64.545,00	64.928,00	8.786.981,00
27	129.473,00	64.072,00	65.401,00	8.721.580,00
28	129.473,00	63.595,00	65.878,00	8.655.702,00
29	129.473,00	63.114,00	66.359,00	8.589.343,00
30	129.474,00	62.631,00	66.843,00	8.522.500,00
31	129.473,00	62.143,00	67.330,00	8.455.170,00
32	129.473,00	61.652,00	67.821,00	8.387.349,00
33	129.473,00	61.158,00	68.315,00	8.319.034,00
34	129.474,00	60.660,00	68.814,00	8.250.220,00
35	129.473,00	60.158,00	69.315,00	8.180.905,00
36	129.473,00	59.652,00	69.821,00	8.111.084,00
37	129.473,00	59.143,00	70.330,00	8.040.754,00
38	129.473,00	58.630,00	70.843,00	7.969.911,00
39	129.473,00	58.114,00	71.359,00	7.898.552,00
40	129.474,00	57.594,00	71.880,00	7.826.672,00
41	129.473,00	57.069,00	72.404,00	7.754.268,00
42	129.474,00	56.542,00	72.932,00	7.681.336,00
43	129.473,00	56.010,00	73.463,00	7.607.873,00
44	129.473,00	55.474,00	73.999,00	7.533.874,00
45	129.473,00	54.934,00	74.539,00	7.459.335,00
46	129.473,00	54.391,00	75.082,00	7.384.253,00
47	129.474,00	53.844,00	75.630,00	7.308.623,00
48	129.473,00	53.292,00	76.181,00	7.232.442,00
49	129.474,00	52.737,00	76.737,00	7.155.705,00
50	129.473,00	52.177,00	77.296,00	7.078.409,00
51	129.473,00	51.613,00	77.860,00	7.000.549,00
52	129.473,00	51.046,00	78.427,00	6.922.122,00
53	129.473,00	50.474,00	78.999,00	6.843.123,00
54	129.473,00	49.898,00	79.575,00	6.763.548,00
55	129.474,00	49.318,00	80.156,00	6.683.392,00
56	129.473,00	48.733,00	80.740,00	6.602.652,00
57	129.473,00	48.144,00	81.329,00	6.521.323,00
58	129.473,00	47.551,00	81.922,00	6.439.401,00
59	129.473,00	46.954,00	82.519,00	6.356.882,00
60	129.473,00	46.352,00	83.121,00	6.273.761,00
61	129.473,00	45.746,00	83.727,00	6.190.034,00
62	129.473,00	45.136,00	84.337,00	6.105.697,00
63	129.473,00	44.521,00	84.952,00	6.020.745,00
64	129.473,00	43.901,00	85.572,00	5.935.173,00
65	129.473,00	43.277,00	86.196,00	5.848.977,00
66	129.473,00	42.649,00	86.824,00	5.762.153,00
67	129.473,00	42.016,00	87.457,00	5.674.696,00
68	129.473,00	41.378,00	88.095,00	5.586.601,00
69	129.473,00	40.736,00	88.737,00	5.497.864,00
70	129.474,00	40.089,00	89.385,00	5.408.479,00
71	129.473,00	39.437,00	90.036,00	5.318.443,00

72	129.473,00	38.780,00	90.693,00	5.227.750,00
73	129.473,00	38.119,00	91.354,00	5.136.396,00
74	129.473,00	37.453,00	92.020,00	5.044.376,00
75	129.473,00	36.782,00	92.691,00	4.951.685,00
76	129.473,00	36.106,00	93.367,00	4.858.318,00
77	129.473,00	35.425,00	94.048,00	4.764.270,00
78	129.473,00	34.739,00	94.734,00	4.669.536,00
79	129.473,00	34.049,00	95.424,00	4.574.112,00
80	129.473,00	33.353,00	96.120,00	4.477.992,00
81	129.473,00	32.652,00	96.821,00	4.381.171,00
82	129.473,00	31.946,00	97.527,00	4.283.644,00
83	129.473,00	31.235,00	98.238,00	4.185.406,00
84	129.474,00	30.519,00	98.955,00	4.086.451,00
85	129.473,00	29.797,00	99.676,00	3.986.775,00
86	129.473,00	29.070,00	100.403,00	3.886.372,00
87	129.473,00	28.338,00	101.135,00	3.785.237,00
88	129.473,00	27.601,00	101.872,00	3.683.365,00
89	129.473,00	26.858,00	102.615,00	3.580.750,00
90	129.473,00	26.110,00	103.363,00	3.477.387,00
91	129.473,00	25.356,00	104.117,00	3.373.270,00
92	129.473,00	24.597,00	104.876,00	3.268.394,00
93	129.473,00	23.832,00	105.641,00	3.162.753,00
94	129.473,00	23.062,00	106.411,00	3.056.342,00
95	129.473,00	22.286,00	107.187,00	2.949.155,00
96	129.473,00	21.504,00	107.969,00	2.841.186,00
97	129.473,00	20.717,00	108.756,00	2.732.430,00
98	129.473,00	19.924,00	109.549,00	2.622.881,00
99	129.473,00	19.125,00	110.348,00	2.512.533,00
100	129.474,00	18.321,00	111.153,00	2.401.380,00
101	129.473,00	17.510,00	111.963,00	2.289.417,00
102	129.474,00	16.694,00	112.780,00	2.176.637,00
103	129.473,00	15.871,00	113.602,00	2.063.035,00
104	129.473,00	15.043,00	114.430,00	1.948.605,00
105	129.474,00	14.209,00	115.265,00	1.833.340,00
106	129.473,00	13.368,00	116.105,00	1.717.235,00
107	129.474,00	12.522,00	116.952,00	1.600.283,00
108	129.473,00	11.669,00	117.804,00	1.482.479,00
109	129.473,00	10.810,00	118.663,00	1.363.816,00
110	129.473,00	9.944,00	119.529,00	1.244.287,00
111	129.473,00	9.073,00	120.400,00	1.123.887,00
112	129.473,00	8.195,00	121.278,00	1.002.609,00
113	129.474,00	7.311,00	122.163,00	880.446,00
114	129.473,00	6.420,00	123.053,00	757.393,00
115	129.474,00	5.523,00	123.951,00	633.442,00
116	129.473,00	4.619,00	124.854,00	508.588,00
117	129.473,00	3.708,00	125.765,00	382.823,00
118	129.473,00	2.791,00	126.682,00	256.141,00
119	129.473,00	1.868,00	127.605,00	128.536,00
120	129.473,00	937,00	128.536,00	0,00

Apêndice 13 - Quadro de Reforço Carteira Mensal (Unidade: ECV)

Valor Reforço	
1	5.000.000,00
2	5.000.000,00
3	5.000.000,00
4	5.000.000,00
5	5.000.000,00
6	5.000.000,00
7	5.000.000,00
8	1.000.000,00
9	1.000.000,00
10	1.000.000,00
11	1.000.000,00
12	1.000.000,00
13	1.000.000,00
14	1.000.000,00
15	1.000.000,00
16	1.000.000,00
17	1.000.000,00
18	1.000.000,00
19	1.000.000,00
20	1.000.000,00
21	1.000.000,00
22	1.000.000,00
23	1.000.000,00
24	4.000.000,00
25	4.000.000,00
26	2.000.000,00
27	2.000.000,00
28	2.000.000,00
29	2.000.000,00
30	2.000.000,00
31	2.000.000,00
32	2.000.000,00
33	2.000.000,00
34	2.000.000,00
35	2.000.000,00
36	2.000.000,00
37	4.000.000,00
38	4.000.000,00
39	4.000.000,00
40	4.000.000,00
41	4.000.000,00
42	4.000.000,00
43	4.000.000,00
44	4.000.000,00
45	4.000.000,00
46	4.000.000,00
47	4.000.000,00
48	4.000.000,00
49	5.000.000,00
50	5.000.000,00

51	5.000.000,00
52	1.000.000,00
53	7.000.000,00
54	7.000.000,00
55	10.000.000,00
56	10.000.000,00
57	10.000.000,00
58	10.000.000,00
59	15.000.000,00
60	10.000.000,00